

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO,  
CON SU IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN A 3 MESES, PARA  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE  
RESIDUOS.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**JESSICA MILENA ROMAN CARRIÓN**

**DIRECTOR: INGENIERO JOSÉ ARAUZ**

**QUITO, AGOSTO, 2014**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico con todo mi amor a mis padres porque ellos son parte de este logro, ya que por el esfuerzo que hicieron por mí durante toda mi carrera estoy cumpliendo una etapa más de mi vida, gracias por guiarme e instruirme en el camino correcto, por darme todo su apoyo y su comprensión incondicional en los momentos más difíciles y ayudarme siempre a levantar y ser el motor para cumplir mis sueños. También se la dedico a mi hermano quien ha sido pilar fundamental para no dejarme vencer en el camino del éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente le agradezco a Dios por darme la salud para cumplir mis sueños y por guiarme por el camino del bien, especialmente a mis padres por dar todo por mí para poder tener una educación de excelencia, ser luz siempre en mi vida y ejemplo constante de perseverancia, disposición y trabajo.

Agradezco a mi universidad y a mis profesores por aportarme el conocimiento necesario durante toda mi carrera y poder ponerlo en práctica en el presente trabajo de titulación.

Por ultimo quiero agradecer a mi director de tesis el Ingeniero José Arauz quien me apoyo constantemente y me brindo su amistad para poder culminar un logro profesional de mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
RESUMEN .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
1 MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO .....	3
1.1 Definición de planificación estratégica .....	3
1.1.1 Diagnóstico de la situación actual .....	6
1.1.1.1 Clientes externos .....	7
1.1.1.2 Clientes internos .....	9
1.1.1.3 Base de datos .....	9
1.1.1.4 Análisis del entorno general: oportunidades y amenazas .....	10
1.1.1.5 Análisis del entorno competitivo: 5 fuerzas de Porter .....	11
1.2 La Amenaza de Nuevos Entrantes .....	12
1.2.1 Análisis organizacional: fortalezas y debilidades .....	17
1.2.2 Elaboración de un plan estratégico .....	18
1.2.2.1 Formulación de la misión .....	19
1.2.2.2 Diseño de la visión del futuro .....	20
1.2.2.3 Definición de valores corporativos .....	21
1.2.2.4 Formulación de objetivos o metas .....	22
1.2.2.5 Formulación de estrategias .....	24

1.2.2.6	Desarrollo de políticas.....	25
1.2.3	El Análisis Contextual .....	26
1.2.4	Diferencias Entre Planificación Estratégica y Operativa .....	28
1.2.5	Elementos para el Análisis Contextual.....	29
1.2.5.1	Matriz de Necesidades y Satisfactores .....	29
1.2.6	Método F.O.D.A.....	30
1.2.7	Líneas de Acción .....	33
1.2.8	El Proceso de la Planificación Estratégica .....	34
2	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA .....	36
2.1	Clientes externos .....	38
2.2	Clientes internos .....	39
2.3	Proveedores .....	42
2.3.1	Empresas compradoras de residuos reciclados.....	47
2.3.2	Entidades de gobierno .....	48
2.3.3	Comunidades .....	48
2.4	Base de datos .....	49
2.5	Clientes .....	50
2.6	Proveedores .....	51
2.6.1	Empleados .....	51
2.6.2	Ventas .....	52
2.7	Análisis del entorno general: amenazas y oportunidades .....	53
2.7.1	Análisis del Macro entorno.....	55
2.7.1.1	Aspecto económico .....	56
2.7.1.2	Producto Interno Bruto.....	56

2.7.1.3	Balanza Comercial .....	58
2.7.2	Aspecto social.....	61
2.7.3	Aspecto político.....	62
2.7.4	Aspecto ambiental .....	69
2.8	Análisis del entorno competitivo.....	73
2.9	Análisis organizacional: fortalezas y debilidades.....	77
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	79
3.1	Misión.....	80
3.1.1	Misión de la empresa comercializadora de residuos .....	80
3.2	Visión .....	81
3.2.1	Visión de la empresa comercializadora de residuos.....	82
3.3	Valores corporativos.....	82
3.3.1	Valores corporativos de la empresa comercializadora de residuos .....	83
3.4	Objetivos.....	85
3.4.1	Objetivos de la empresa comercializadora de residuos .....	85
3.5	Estrategias.....	86
3.5.1	Estrategias de la empresa comercializadora de residuos .....	87
3.6	Políticas .....	88
3.6.1	Políticas de la empresa comercializadora de residuos.....	88
4	PLAN OPERATIVO .....	90
4.1	Análisis FODA .....	90
4.2	Matriz de estrategias .....	92
4.3	Presupuesto del plan .....	107
5	IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN OBJETIVO A 3 MESES .....	108

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	125
6.1	Conclusiones.....	125
6.2	Recomendaciones .....	126
ANEXOS		

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Esquema de la planeación estratégica .....	4
Tabla 2 Tipos de Planeación.....	6
Tabla 3 Elementos para misión .....	20
Tabla 4 Elementos para visión.....	21
Tabla 5 Tipos de objetivos estratégicos.....	23
Tabla 6 Matriz de Necesidades y Satisfactores .....	29
Tabla 7 Matriz FODA .....	30
Tabla 8 Análisis FODA .....	31
Tabla 9 Manejo de FODA .....	33
Tabla 10 Nivel de Satisfacción de Proveedores .....	44
Tabla 11 Clientes.....	47
Tabla 12 Clientes.....	51
Tabla 13 Clientes.....	53
Tabla 14 Clientes.....	54
Tabla 15 Fortalezas y Debilidades.....	78
Tabla 16. Matriz FODA .....	91
Tabla 17. Matriz de estrategias.....	92
Tabla 18. Plan Operativo 1 .....	99
Tabla 19. Plan Operativo 2.....	100
Tabla 20. Plan Operativo 3 .....	101
Tabla 21. Plan Operativo 4.....	102
Tabla 22. Plan Operativo 5 .....	103
Tabla 23. Plan Operativo 6.....	104
Tabla 24. Plan Operativo 7 .....	105
Tabla 25. Plan Operativo 8.....	106
Tabla 26. Presupuesto.....	107



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Diagnostico Situacional.....	7
Gráfico 2 Fuerzas de Porter .....	11
Gráfico 3 Elaboración de Plan Estratégico.....	18
Gráfico 4 Manejo de Estrategias .....	27
Gráfico 5 Clientes .....	50
Gráfico 6 PIB por actividad.....	57
Gráfico 7 Crecimiento del PIB .....	57
Gráfico 8 Producto Interno Bruto 2011-2013.....	58
Gráfico 9 Balanza Comercial .....	59
Gráfico 10 Cuadro de Perspectivas .....	73

## **RESUMEN**

La presente investigación se encuentra orientada a la formulación de un plan estratégico y un plan operativo con la respectiva implementación y evaluación de un objetivo a tres meses, los mismos que permitirán desarrollar adecuadamente a la empresa comercializadora de residuos en el medio competitivo, es importante la implementación de un plan operativo, debido que con la aplicación correcta de las estrategias se puede cumplir los objetivos propuestos por la empresa. En la actualidad las empresas tienen varias falencias, sobre todo en el ámbito administrativo es por lo cual las empresas no han podido desarrollarse correctamente.

El plan operativo es un importante instrumento de gestión de corto plazo, el mismo que contiene un conjunto de actividades programadas en cada una de las unidades que conforma la empresa, este proceso requiere del compromiso de los diferentes niveles de gestión para el logro de las metas e indicadores, en el presente trabajo se implementó un manual de procesos el mismo que ayudara a realizar adecuadamente las actividades de la empresa, puesto que en él se menciona el proceso que se realiza en cada una de las áreas de la empresa.

## **ABSTRACT**

The present investigation called "Formulation a Strategic and Operational Plan, with its implementation with its implementation and evaluation of a target to 3 months" was performed in a marketer waste company, that will enable them to adequately develop the marketing company waste in the competitive environment, it is important to implement an operating plan, due to the correct implementation of strategies can meet the goals set by the company. Today companies have several shortcomings, especially in the administrative field is so companies have failed to develop properly.

The operational plan is an important tool for managing short term, it contains a set of scheduled in each of the units that make up the business activities, this process requires different levels of management commitment to achieving the goals and indicators, in this study a manual process that will help it perform adequately the activities of the company, since in it the process that takes place in each of the business areas mentioned was implemented.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se encuentra constituida por seis capítulos los mismos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se detalla el marco conceptual a cerca del plan estratégico, donde se define los conceptos que servirán de sustento para la presente investigación.

En el segundo capítulo se define la situación actual de la empresa comercializadora de residuos, el cual nos permite conocer algunos aspectos de la empresa.

En el tercer capítulo tenemos el direccionamiento estratégico de la empresa comercializadora de residuos, en el cual se encuentra detallado, la misión, visión, valores cooperativos, objetivos, estrategias y políticas.

En el cuarto capítulo se desarrolló el plan operativo de la empresa comercializadora de residuos, con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos.

En el quinto capítulo se encuentra la implementación y evaluación de un objetivo a tres meses, en este capítulo se desarrolló un manual de procesos el mismo que ayudara a desarrollar adecuadamente las actividades de la empresa.

Y por último tenemos el capítulo seis donde se finaliza la investigación planteando las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

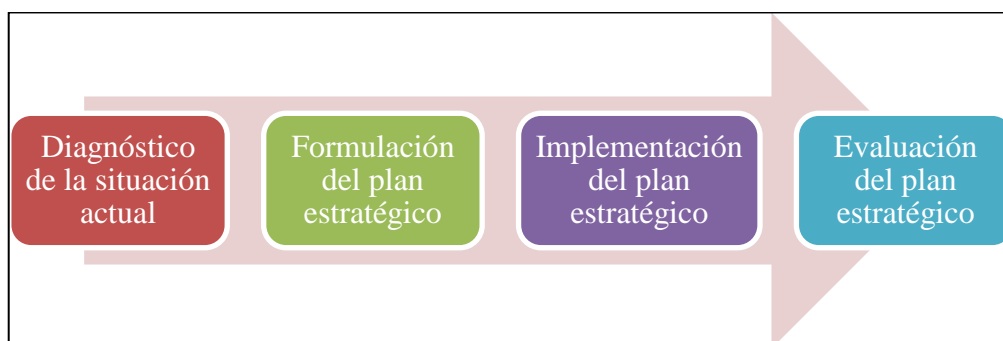
# **1 MARCO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

## **1.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es la que nos permite determinar que debe seguir una empresa y la proyecta hacia un futuro. Es parte de la administración y es de vital importancia para una empresa ya que mediante este proceso de planeación, se permite a los miembros de la empresa que tomen decisiones correctas, desarrollen operaciones y de esta manera lograr alcanzar su misión y visión del futuro, basándose en determinados valores, estrategias y políticas.

“La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (Fred, 2008)

**Tabla 1 Esquema de la planeación estratégica**



**Fuente:** Fred. R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”

**Elaboración:** Jessica Román

Para realizar un plan estratégico se debe realizar 4 etapas o procesos, los cuales van a consistir en: diagnosticar, formular, implementar y evaluar el plan. En primer lugar diagnosticar la situación actual de la empresa tanto interna como externa y de igual manera de sus clientes.

Para la formulación, se debe plantear la misión de la empresa, diseñar la visión del futuro, determinar los objetivos a corto y largo plazo, plantear o formular estrategias y por último desarrollar las políticas.

En la implementación del plan estratégico la empresa motivara a todos sus empleados para llevar a la práctica lo que se pretende alcanzar, además destinara recursos o fondos que permitan la implementación del plan. Es decir la empresa se

pondrá en acción y tendrá que hacer un compromiso y sacrificio para lograr lo propuesto.

La etapa final de la planeación estratégica es la evaluación, la cual consiste en obtener información de la implementación para saber o determinar si se ha cumplido con lo propuesto, es decir, hacer un análisis de los factores que conformaron el plan estratégico y saber si se cumplieron los objetivos y las estrategias, además de identificar si los empleados de la organización tienen bien definido cuál es el negocio y para que trabajan en el mismo. Al momento de realizar un plan estratégico se puede lograr que una empresa sea más productiva, logrando así proponerse en un mercado.

Además nos permite que los miembros de una empresa, ya sean sus dueños o empleados, logren saber o llegar a conocer que hace el negocio y porque lo está haciendo. Mediante un plan estratégico una empresa puede lograr alcanzar el éxito. “La planeación estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.” (Fred, 2008)

Existen dos tipos de planificación: estratégica y operativa. La planificación estratégica es aquella que permite que la empresa se mantenga durante el tiempo, contiene la misión, visión del futuro, valores, objetivos, estrategias y políticas a largo plazo. La planificación operativa se encarga de fragmentar el plan estratégico



propuesto en programas o proyectos de carácter específico, conteniendo metas, actividades, plazos y responsables para cada programa o proyecto en el corto plazo.

**Tabla 2 Tipos de Planeación**

<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANEACIÓN OPERATIVA</b>
Es largo plazo.	Es a corto plazo.
Énfasis de mantener la organización en el tiempo.	Énfasis de mantenerse diariamente.
Contiene: misión, visión del futuro, valores, objetivos, estrategias y políticas.	Contiene: metas, actividades, plazos y responsables.

**Elaboración:** Jessica Román

**Fuente:** Fred. R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”

En el presente trabajo de investigación se va a emplear la planeación estratégica en el largo plazo, ya que de esta manera se puede implementar y evaluar los resultados del plan estratégico.

### **1.1.1 Diagnóstico de la situación actual**

Este diagnóstico permite analizar cómo se encuentra el entorno actual y de igual manera la empresa, identificar cuáles son las expectativas externas e

internas de los clientes. Además de realizar un análisis para elaborar una base de datos, así como también un análisis del entorno en función de las oportunidades y amenazas, y de igual manera un análisis de la organización en función de las fortalezas y debilidades.



**Elaborado por:** Jessica Román  
**Fuente:** (Kloter, 2010)

#### 1.1.1.1 Clientes externos

Son miembros que no pertenecen a una organización, es decir que son ajenos a la misma, aquellos que requieren o necesitan los servicios de la empresa y los cuales permiten cumplir el objetivo o razón social de la organización.

Existen varios tipos de clientes externos con los cuales se puede establecer varios tipos de negocios, pero dentro de esta investigación se basa en los proveedores, los competidores, los clientes, la comunidad, los medios de comunicación, las entidades gubernamentales y por último en las instituciones financieras.

La comunidad pues es el entorno actual en el cual se encuentra situada la empresa, y por ende busca conservar el medio ambiente.

Los medios de comunicación que nos permiten dar a conocer o mercadear los productos, ya sea en base a la televisión, internet o periódicos

Las entidades gubernamentales que se encargan de que se acaten las leyes legislativas, es decir el pago de impuestos y patentes.

Los proveedores que se encargan de abastecer a las empresas y de volverlas dependientes de sus productos, a un precio que les genere una ganancia.

Los competidores, los cuales desean la existencia de una competencia justa y equitativa, pero al mismo tiempo que pretenden dominar el sector del mercado al que pertenecen eliminando a otras empresas.

Los clientes que desean obtener productos de alta calidad a bajos precios, para lograr satisfacer cada una de sus necesidades.

Las instituciones financieras que prestan servicios a los usuarios, manteniendo un control administrativo en los mismos.

#### 1.1.1.2 Clientes internos

Son aquellas personas o empleados que forman parte de la empresa y que de forma directa o indirecta ayudan a cumplir con el objeto social de la misma.

A los empleados se les consideran clientes internos de la empresa, puesto que ayudan a cumplir con los objetivos de la misma, buscan varios elementos en la empresa, entre ellos, la motivación por parte la empresa, crecimiento, respeto, poder ganar experiencia, etc.

#### 1.1.1.3 Base de datos

Es un conjunto de información recopilada que se encuentra debidamente organizada, la cual puede contener archivos informáticos acerca de los competidores, los proveedores, los clientes, ya sean antiguos, actuales o futuros. La base de datos es una herramienta que nos permite realizar un análisis de los proyectos o pronósticos con los que cuenta la empresa y por ende ayuda en la toma de decisiones futuras.

Una base de datos puede ser construida mediante una gran variedad de información de datos externos o internos, los cuales son ordenados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

#### 1.1.1.4 Análisis del entorno general: oportunidades y amenazas

Este análisis consiste en detectar acontecimientos que suceden en el entorno y realizar una respectiva evaluación sobre los mismos, con el propósito de conocer cuál es la situación del entorno para de esta manera poder lograr determinar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa.

Ninguna organización está sola en el mundo, ni vive completamente sola o aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Éste incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. (Chiavenato, 2010)

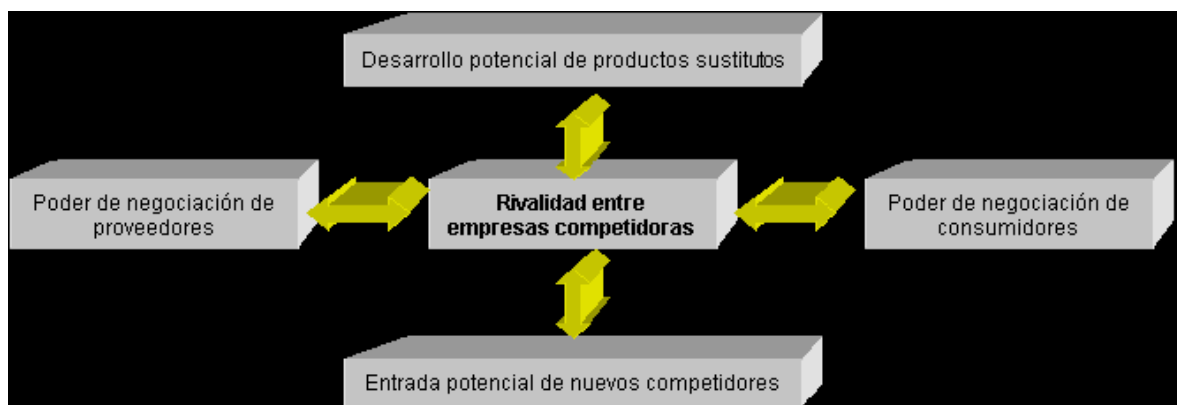
Es de vital importancia dentro del proceso de planificación estratégica de la organización, ya que mediante dicho análisis se

puede identificar las oportunidades más posibles y las amenazas que afectan a la empresa ya sea en el presente o en el futuro, para de esta manera buscar la manera de evitar dichas adversidades.

#### 1.1.1.5 Análisis del entorno competitivo: 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: La amenaza de nuevos entrantes, El poder de negociación de los clientes, El poder de negociación de los proveedores, La amenaza de productos y servicios sustitutivos, La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector. (Porter M. , Estrategia Competitiva. Tecnicas para el analisis de Sectores Industriales y Competencia, 2009)

**Gráfico 2 Fuerzas de Porter**



Fuente: (Porter M. , Estrategia competitiva, 2009)

## 1.2 LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Esta hace referencia a la posibilidad de que los de beneficios de que las empresas establecidas en un sector puedan verse disminuidos debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales. (Porter M. , Estrategia competitiva, 2009)

Si las barreras de entrada son altas no se puede participar en contra de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja.

Esta circunstancia desalienta a nuevos competidores. Existen seis fuentes principales de barreras de entrada:

Economía de escala. Se refiere a la posible reducción de costos de producción cuando aumenta la escala de producción, es decir, el número de unidades producidas. El costo de una unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado periodo de tiempo.

Diferenciación del producto. La necesidad de invertir muchos recursos financieros crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o desarrollo, arriesgada o no recuperable.

Costos de cambio de proveedor. Esta barrera se crea si existen costos adicionales que deben asumir los compradores al cambia de un proveedor de productos o servicios a otros.

Acceso a los canales de distribución. La necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto, puede crear la barrera de entrada.

Desventajas en costos independientes e la entrada.

Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o las economías de escala.

Esto puede ocurrir por la propiedad de producto (patentes) el acceso favorable a las materias primas, subsidios del gobierno y políticas gubernamentales favorables.

## EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes amenazan a un sector o empresa forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas actividades disminuyen la rentabilidad de la empresa o sector.

El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores, depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Los productos que compra el sector son estándares
- Los compradores tienen pocos costos.
- Los compradores obtienen insuficientes beneficios.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza de integración



- El producto del sector no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.

## EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Proveedores con poder pueden exprimir la rentabilidad de las empresas de un sector siempre que estas no puedan repercutir al precio de venta los altos costos de su materia prima. (Fred, 2008)

Los factores que motivan un alto poder de los proveedores tienden a parecerse a los que inciden en el poder de los compradores. Un grupo de proveedores será poderoso en las siguientes circunstancias:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado que el sector al que vende.
- El grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutivos para vender al sector
- El sector no es un importante cliente del grupo proveedor.
- El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han creado costos de cambio.

- El grupo de proveedores plantea una verdadera amenaza de integración hacia delante.

## LA AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Los sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios y las empresas de ese sector pueden provechosamente cargar.

Cuanto más atractivo sea la relación del precio de los productos sustitutivos, más bajo será la rentabilidad del sector. Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación de calidad con el precio según el sector y en qué cantidad existen en el mercado este tipo de empresas.

## LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DE UN SECTOR

La revidada entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, lo lanzamientos de productos o el incremento de servicios o garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando

los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una actividad para mejorar su posición.

La rivalidad intensa es el resultado de varios factores interrelacionados, incluidos los siguientes:

- Competidores numerosos o equilibrados; cuando hay muchas empresas en un sector la probabilidad de desmarcarse es grande. Creciendo sectorial lento; un crecimiento sectorial lento, es cuando las empresas buscan expandir sus ventas, transforman la competencia en una guerra para conseguir cuota del mercado.
- Costos fijos o de almacenaje elevados; elevados costos fijos crean fuertes presiones para que todas las empresas quieran incrementar su capacidad. El exceso de capacidad a menudo conduce a una escala de recortes en precio.
- Ausencia de la diferenciación o de costos de cambio. Cuando el producto o servicio es percibido como producto genérico o casi genérico, la elección del comprador generalmente se basa en precio y servicio, lo que acarrea presiones para incrementar la competencia en precio y servicios.
- Capacidad sectorial excedentaria. Cuando las economías de escala requieren que la capacidad crezca, estos elementos de la capacidad pueden desajustar el equilibrio entre la oferta y demanda del sector.
- Altas barreras de salida. Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales, que permiten a las empresas seguir compitiendo, aunque puedan estar obteniendo rentabilidad de sus inversiones bajas o negativas.

### **1.2.1 Análisis organizacional: fortalezas y debilidades**

El análisis organizacional consiste en realizar un análisis interno de la organización, de los diferentes aspectos que se presentan en la misma, para de esta manera poder lograr determinar cuáles son sus fortalezas más relevantes y cuáles son las debilidades que deberían ser atendidas por la empresa.

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar. (Chiavenato, 2010)

En este análisis de debe incluir la funciones que realiza cada área en relación de sus actividades.

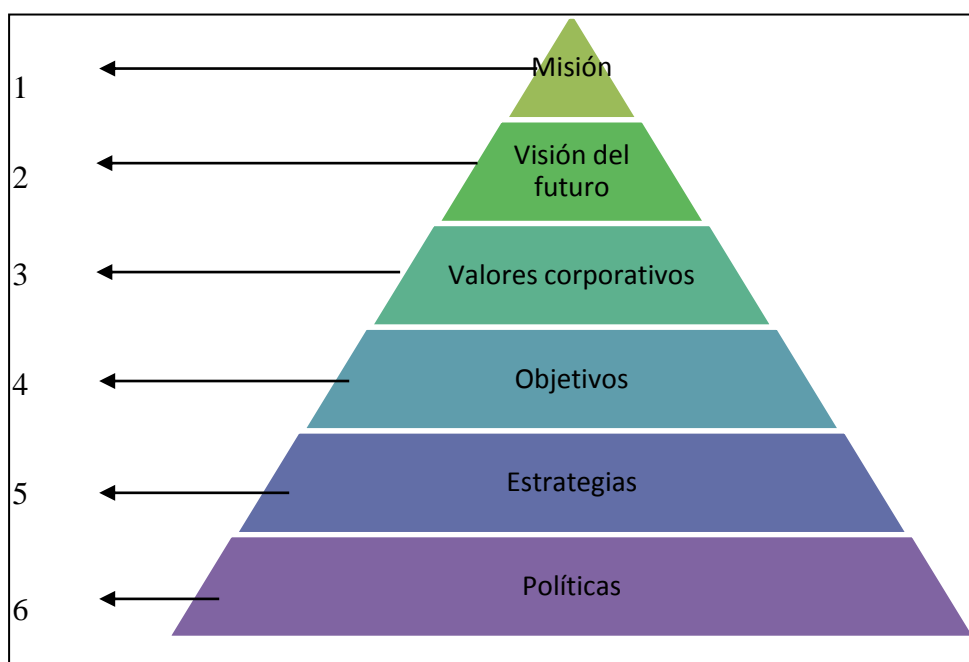
Para el análisis organizacional de la presente investigación se evaluarán los siguientes elementos: los recursos humanos, la capacidad financiera, redes de comunicación, materiales, compras y recursos tecnológicos.

### 1.2.2 Elaboración de un plan estratégico

Se debe elaborar un plan estratégico porque de esta manera se lograra desarrollar las actividades de la empresa con eficiencia y que cada una de ellas cumpla con su propósito. Mediante la formulación la empresa logrará optimizar sus recursos y proponerse dentro del mercado. Existen varios tipos de modelos que nos permiten la elaboración de un plan estratégico, por lo que se puede escoger el modelo más adecuado de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

El modelo a seguir en el presente trabajo para la elaboración del plan estratégico será el siguiente:

**Gráfico 3 Elaboración de Plan Estratégico**



**Elaborado por:** Jessica Román

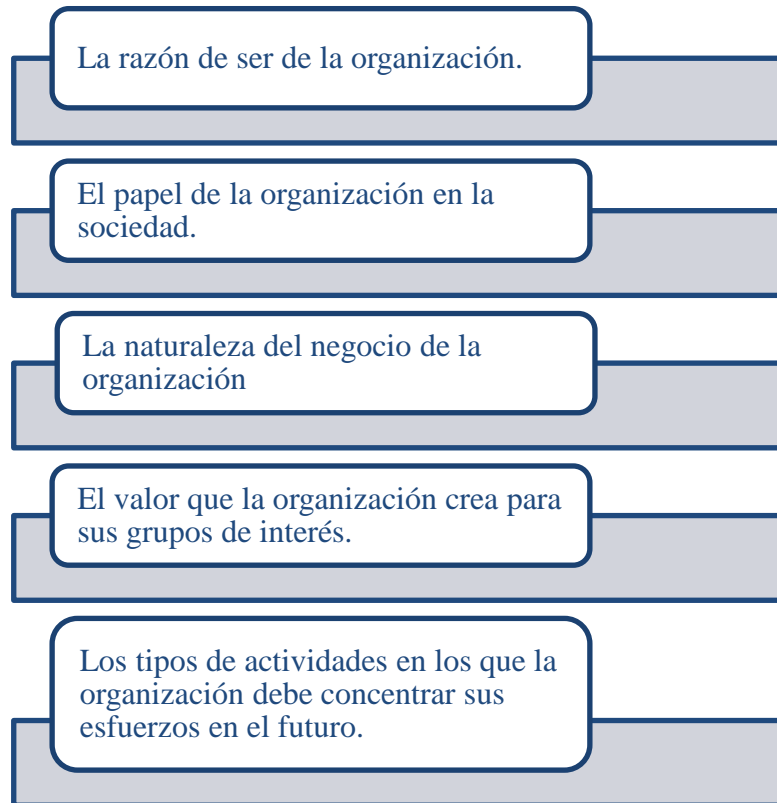
#### 1.2.2.1 Formulación de la misión

Es la razón de ser de una empresa, la cual nos permite determinar los objetivos de la organización para de esta manera formular estrategias basándonos en políticas.

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. (Chiavenato, 2010)

Para elaborar la misión en el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

**Tabla 3 Elementos para misión**



**Fuente:** (Chiavenato, 2010)  
**Elaborado por:** Jessica Román.

#### 1.2.2.2 Diseño de la visión del futuro

La visión del futuro es la razón de ser de la empresa, es decir a donde se pretende llegar y que se quiere que sea la empresa dentro los próximos años.

La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican

la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (Chiavenato, 2010)

Para elaborar la visión del futuro de la empresa en el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

**Tabla 4 Elementos para visión**

Adherencia a los hechos reales.
Descripción concisa, pero potente.
Equilibrio de todos los grupos de interés.

**Fuente:** (Chiavenato, 2010)  
**Elaborado por:** Jessica Román.

#### 1.2.2.3 Definición de valores corporativos

Los valores son el conjunto de principios, ideales, creencias que conforman la filosofía de la empresa, se encargan de regular las actividades de la organización y su gestión social.



Los valores de una organización están compuestos por una serie de principios que se basan en saber quién se es y en qué se cree, es decir ideas y preceptos; así como conocer los compromisos y responsabilidades con la sociedad (Camacho, 2010)

Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos, por lo cual, luego de ser definidos por la organización dentro del plan estratégico, deben ser divulgados por los altos mandos para todos los miembros que conforman la empresa.

Los valores son la base para formar la cultura del trabajo de una organización, la cual es necesaria para lograr cumplir los objetivos y alcanzar las metas propuestas dentro del plan estratégico.


#### 1.2.2.4 Formulación de objetivos o metas

Para el cumplimiento de la misión y visión del futuro dentro de un plan estratégico organizacional, se necesita plantear varios objetivos los cuáles permitan lograr cumplir el objeto social de la empresa y desarrollar de mejor manera el propósito de la misión y visión de la empresa.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, para la organización en general y para cada división. (Fred, 2008)

Los objetivos estratégicos son los resultados que la organización desea alcanzar en un determinado tiempo. Existen varios tipos de objetivos según su tiempo y se divide en las siguientes clases:

**Tabla 5 Tipos de objetivos estratégicos**



Corto plazo.	• Menos de 1 año.
Mediano plazo.	• Entre 1 a 3 años.
Largo plazo.	• De 3 años en adelante.

**Autor:** Jessica Román.

**Elaborado por:** Jessica Román.

Para establecer los objetivos dentro del plan estratégico se debe tomar en cuenta las siguientes áreas funcionales de la empresa como las que anuncio a continuación:

- Productividad.
- Rentabilidad.
- Recursos financieros.
- Responsabilidad social.
- Mercadotecnia.
- Rentabilidad.

Los objetivos deben tener, entre otras cosas, las siguientes características: (JuanGahan, 2010)

- Fijados para un período de tiempo determinado.
- Factibles de lograrse.
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos los miembros de la organización.
- Flexibles (factibles de ser modificados).
- Generados a través de procesos participativos.

#### 1.2.2.5 Formulación de estrategias

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Una vez que has definido los objetivos generales, tendrás que comenzar el proceso de formulación del plan estratégico. Para ello debes saber, en primer lugar, qué son las estrategias y cómo plantearlas. Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a tu organización en una relación ventajosa para el futuro. (Camisaza, 2010)

Las estrategias formuladas dentro de un plan estratégico sirven para alcanzar los objetivos planteados ya sea de corto o largo plazo de la organización.

#### 1.2.2.6 Desarrollo de políticas

Las políticas los lineamientos en los que se debe basar para cumplir con los objetivos y estrategias propuestas en la planeación estratégica de una organización.

Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. (Fred, 2008)

Las políticas dentro del presente trabajo de investigación se establecerán de acuerdo a las diferentes actividades que realice cada departamento de la organización, como son:

- Administración
- Marketing
- Ventas
- Proveedores
- Empleados
- Finanzas y Contabilidad

### **1.2.3 El Análisis Contextual**

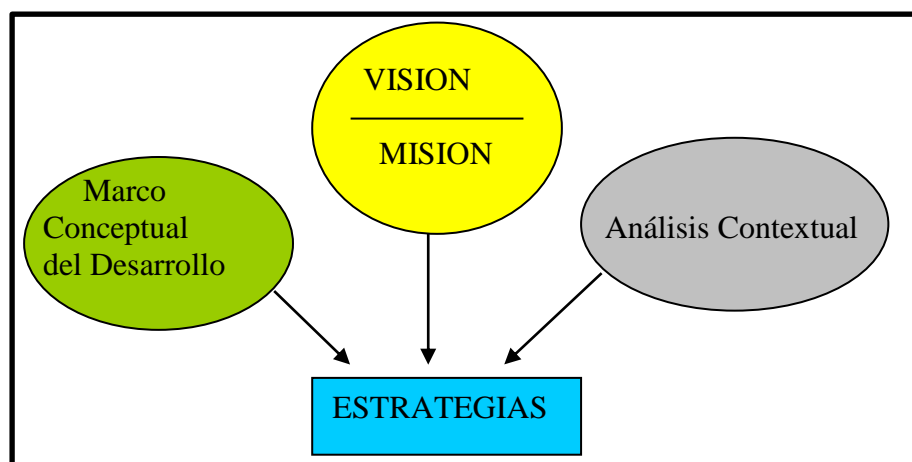
El análisis contextual comprende un conjunto de metodologías y herramientas para poder evaluar las condiciones internas y externas de la organización.

Entre esas herramientas, pueden considerarse:

- Mapa de la microregión o de la región de influencia de la organización
- Listados de organizaciones y actores sociales que interactúan con el trabajo de la organización.

- Técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, grupos focales)
- Matriz de Necesidades y Satisfactores
- Análisis FODA
- El análisis contextual responde a la pregunta: *¿De dónde se debe partir?*
- Sólo con estos elementos (visión - misión; marco conceptual del proceso del desarrollo; análisis contextual) es posible formular estrategias.

**Gráfico 4 Manejo de Estrategias**



Fuente: (Kloter, 2010)  
Elaborado por: Jessica Román.

Una definición de estrategia más completa que la dada, podría ser ahora:

Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa, surgidas dentro de y tendientes a un proceso acorde al marco conceptual del desarrollo, tendientes a acercarnos a la visión, que permitan

el máximo grado de cumplimiento de la misión, dentro de un contexto posible.

#### **1.2.4 Diferencias Entre Planificación Estratégica y Operativa**

La Planificación Estratégica se orienta a la eficacia, es decir a maximizar los resultados y el impacto en dirección al cumplimiento de la misión institucional.

Se ocupa mayormente del objeto, y de los resultados.

La Planificación Operativa se orienta a la eficiencia, es decir a organizar adecuadamente los recursos de la organización.

Trata de maximizar la relación que se da entre el resultado y la utilización de los recursos.

Pero no se pregunta si los resultados a alcanzar eficientemente son resultados estratégicamente concebidos, es decir, orientados a cumplir la misión.

Se ocupa mayormente del sujeto, es decir de los recursos de la organización.

Es posible organizar eficientemente un proyecto, es decir, organizar adecuadamente los recursos para realizarlo, sin que esto signifique que se haya sido eficaz, si el proyecto no conduce al cumplimiento de la misión.

El proceso de planificación debe contemplar tanto la eficacia (P. Estratégica) como la eficiencia (P. Operativa).

## 1.2.5 Elementos para el Análisis Contextual

Vamos a examinar 2 de las herramientas:

### 1.2.5.1 Matriz de Necesidades y Satisfactores

Esta herramienta está basada en el enfoque del Desarrollo a Escala Humana, de Max-Neef y Elizalde. Consiste en tabular, como filas, las 9 necesidades, y en las columnas evaluar: cómo se satisfacen, con qué tipo de satisfactor y el grado de población que tiene acceso a tal satisfacción. (Max-Neef, 2010)

Tabla 6 Matriz de Necesidades y Satisfactores

NECESIDAD	Cómo se siente	SATISFACTOR	%
Subsistencia			
Protección			
Afecto			
Creación			
Ocio			
Libertad			
Entendimiento			
Identidad			
Participación			

Fuente: (Kloter, 2010)  
Elaborado por: Jessica Román



### 1.2.6 Método F.O.D.A

El método F.O.D.A. consiste en detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ofrece un contexto dado, entendiendo este último tanto en su aspecto interno, como externo.

Tabla 7 Matriz FODA

	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<b>Favorable</b>	Fortalezas	Oportunidades
<b>Desfavorable</b>	Debilidades	Amenazas

El procedimiento para detectar las F, O, D y A, comprende los siguientes pasos:

Cada miembro del grupo debe anotar, individualmente, unas 5 F, unas 5 O, unas 5 D y unas 5 A.

Se colocan en un pizarrón o afiche, agrupando aquellas que se refieran a lo mismo.

Como el número de F, O, D y A resultantes es grande, el grupo debe priorizar algunas, tomando en cuenta las que aparecieron más veces. Para ello puede considerar las que más aparecieron, pero también analizarlas consultivamente.

Se obtienen así listas reducidas de F, O, D y A. Pero es conveniente hacer una segunda priorización, hasta obtener no más de 5 de cada clase. Para ello, se puede aplicar el método de "valorización por pares" Por ejemplo, tomando las Fortalezas, se colocan en una tabla de doble entrada. En abscisas (horizontal) se colocan de la N a la 2, y en ordenadas de la 1 a la N-

Tabla 8 Análisis FODA

	$F_n$	-----	$F_3$	$F_2$	<p>Se comparan de a pares, por ejemplo <math>F_1</math> con <math>F_2</math>. En el casillero en que se "cruzan" se coloca la que el grupo considere la más importante.</p> <p>Luego se cuentan las veces que aparece cada una, y la que aparezca más veces, es aquella a la que el grupo da más prioridad, luego la 2da, etc., hasta llegar a tener las 5 más importantes.</p>
$F_1$					
$F_2$					
$F_3$					
$\vdots$					
$F_{n-1}$					

El procedimiento se repite con las O, las D y las A.

Así, el grupo que realiza la planificación estratégica, puede priorizar unas 5 F, 5 O, 5 D y 5 A. Por supuesto que el grupo está libre de quedar con más o con menos F, O, D y A, y que no está obligado a aceptar automáticamente las que más votos tuvieron en los puntos 3 y 4, sino que puede volver a revisarlas consultivamente.

## FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias es un momento sumamente creativo e intuitivo, ya que se debe tener presente simultáneamente la visión y misión, el marco conceptual del desarrollo, y el análisis contextual.

Los involucrados en la elaboración deben consultar ampliamente sobre las estrategias, y pueden utilizar los métodos vistos para el FODA en la priorización de las mismas, a partir de estrategias formuladas individualmente, luego agruparlas, priorizarlas y finalmente adoptar varias estrategias.

Se toma en cuenta que las estrategias a elegir deben simultáneamente:

Maximizar el impacto en cuanto al cumplimiento de la misión, y por lo tanto ser conducentes a la realización de la visión.

Ser acordes con el marco conceptual del proceso de desarrollo

Ser posibles dentro del contexto, es decir que deben ser las que mejor:

- Aprovechen las fortalezas y oportunidades
- Eviten las amenazas
- Reviertan las debilidades

Es decir, que para cada estrategia a analizar, se debe consultar y fundamentar, en qué medida lleva al cumplimiento de la misión, si es acorde al estilo de desarrollo que se quiere, y si nace del aprovechamiento de fortalezas y oportunidades.

Asumiendo que las estrategias a considerar son acordes al marco conceptual del desarrollo de la organización, se puede realizar una valorización considerando el grado de cumplimiento de la misión, y el FODA.

Si cuantificamos el grado de cumplimiento de la misión de 1 a 3, y por otro lado, el grado de aprovechamiento de las F y las O de cada estrategia, se puede plantear el siguiente cuadro:

Tabla 9 Manejo de FODA

ESTRATEGIAS	Grado de eficacia a la misión	Grado de uso de	Resultado
Estrategia 1	2	2	4
Estrategia 2	3	2	6
.....			
Estrategia N	1	3	3

En el ejemplo mostrado en el cuadro, la Estrategia 2 interesa más que la 1, y la 1 más que la N.

### 1.2.7 Líneas de Acción

A veces, el proceso de Planificación Estratégica llega a definir las llamadas Líneas de Acción.

Las líneas de acción definen en forma algo más específica el tipo de trabajo que podría realizarse para implementar una estrategia.

Una estrategia puede originar una o más LA.

Por ejemplo:

**Estrategia:** Lograr que un alto número de personas estén familiarizados con los principios de la organización.

**Líneas de Acción:**

- Campañas de entrega de documentos a periodistas sobre temas afines a los principios de la organización
- Reuniones con personas de capacidad para presentar temas afines a los principios de la organización
- Visitas a autoridades políticas para presentar propuestas

### **1.2.8 El Proceso de la Planificación Estratégica**

El proceso anteriormente descrito tiene diversas etapas y requiere de un ciclo de reuniones para realizarlo.

Un esquema posible sería:

#### **1 Selección del equipo de la Planificación Estratégica**

¿Quién realizará la PE?

¿Una comisión seleccionada por el cuerpo directivo de la organización?

¿Todo el cuerpo directivo?

¿El cuerpo directivo junto con colaboradores claves de distintas áreas o comisiones?

¿El cuerpo directivo junto con colaboradores y muchos otros miembros de la comunidad?

¿El cuerpo directivo, los colaboradores, los miembros de la comunidad, y otras personas clave aunque no sean de la comunidad?

- 2 Obviamente, cuanto más amplio sea el grupo mayor es la riqueza de la PE, pero más largo es el proceso de consulta.
- 3 Reuniones para consultar y consensuar el Marco Conceptual del Desarrollo
- 4 Reuniones para consultar y consensuar la Visión (tanto la del Desarrollo Institucional como la de la Comunidad Transformada)
- 5 Reuniones para consultar y consensuar la Misión.

LA MISION DEBE SER EXPLICITA, Y DEBE PODER RESUMIR LA RAZON DE SER DE LA ORGANIZACION EN UN SOLO PARRAFO

- Reuniones para definir el procedimiento de Análisis Contextual
- Etapa de recolección de datos para tener la información adecuada (a través de entrevistas, reuniones con grupos focales, encuestas, etc.) y poder conformar el mapa de la microrregión, las listas de organizaciones, etc.
- Reunión para análisis de satisfacción de necesidades y para método FODA
- Reuniones para definición de Estrategias y Líneas de Acción
- Elaboración del documento de la Planificación Estratégica
- Aprobación del documento.

## **2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

El presente capítulo abarca la primera fase de la planificación estratégica, la cual consiste en el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Dentro de este diagnóstico se permitirá al lector conocer e identificar las expectativas tanto de clientes externos como internos con los que cuenta la empresa.

Además se elaborará mediante un respectivo análisis una base de datos sobre toda la organización, la cual le permita a la misma contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

De igual forma se realizará un respectivo análisis del entorno en función de las oportunidades y amenazas dentro del mercado de reciclaje.

Se encontrará un análisis del entorno competitivo en el que se encuentra situada la empresa y por último el presente capítulo abarcará un análisis organizacional en base a las fortalezas y debilidades de la empresa recicladora de residuos.

Para recopilar la información necesaria que permita el diagnóstico de la situación actual de la organización se empleó la investigación de campo, mediante el empleo de encuestas y entrevistas a los miembros de la organización.

Para identificar los clientes externos de la empresa, se elaboró una entrevista al gerente general de la empresa, de igual manera mediante dicha herramienta se pudo determinar los clientes internos que conforman la empresa y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan a la empresa según el criterio del gerente general.( Ver Anexo 1)

Después de identificar los clientes externos, se diseñó un modelo de encuesta que permita obtener información sobre cada una de las expectativas de los clientes respectivamente. (Ver anexo 2)

De igual manera se planteó una encuesta a todos los miembros que conforman la empresa, para de esta forma obtener información de sus expectativas en su lugar de trabajo y conocer el ambiente laboral. (Ver anexo)

La investigación de campo se la realizó en la empresa ubicada en el sector Valle de los Chillos.



Las entrevistas y las encuestas se las realizó a todos los miembros que conforman la empresa en el tiempo destinado de una semana, que permita obtener la debida información, dado que la empresa no cuenta con mucho personal actualmente.

Por último se planificaron visitas a los diferentes clientes externos de los cuáles algunos fueron contactados vía telefónica e internet, esta actividad tuvo la duración de dos semanas y se la realizó en varios lugares dependiendo de la ubicación de cada uno de los clientes.

## 2.1 CLIENTES EXTERNOS

Mediante la información teórica sobre clientes externos obtenida en el primer capítulo, los clientes externos son aquellos individuos que de manera indirecta requieren o participan de los servicios que ofrece la empresa, por lo que es de vital importancia determinar cuáles son sus expectativas.

Con la información que fue obtenida en base a las encuestas en la investigación de campo, se pudo determinar cada una de las expectativas de los clientes externos basándose en su nivel de satisfacción.

Se garantiza la satisfacción del cliente debido a que se tiene maquinaria de última generación.

Se lleva un control adecuado en manejo de residuos.

Las negociaciones del producto final se las hace directamente con el cliente sin intermediarios.

## 2.2 CLIENTES INTERNOS

Cada persona dentro de la empresa en el caso de este proyecto no tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece.

Al destinatario de este trabajo se lo denomina cliente interno, ya que ayuda a que las actividades se cumplan de una manera adecuada.

Todo lo que provoca que esa persona tenga que desarrollar un trabajo se denomina proveedor interno.

Una vez todas las personas integrantes de la empresa estén colocadas hacia un trabajo a los diferentes clientes y proveedores internos, la empresa estará en disposición de orientarse al cliente externo.

Si cada uno de los empleados luego del debido procesos que se lleva con el presente trabajo tendrá un enfoque más claro hacia los clientes-proveedores que se tiene más cercanos, con los que se trabaja en todo momento, a los compañeros de trabajo, difícilmente podrá estar la empresa orientada en su conjunto al cliente externo.

### **Requisitos previos al concepto “cliente interno – proveedor interno” (Muro, 2010)**

Cada integrante de la organización ha de conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.

Se debe tener elementos de medición que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción.

Deberán existir perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta dónde puede llegar.

Facilita la formación, de monitoreo de la actuación, dando origen a la comprobación de las capacidades de las empresas para desarrollarse dentro de la dinámica de las nuevas tendencias en el retorno de la inversión, midiendo los resultados de la gestión de ayer y su condición actual, para determinar la capacidad de la empresa para poder enfrentar retos futuros con éxito.

### **Características que ha de cumplir el proveedor interno (Muro, 2010)**

Debe conocer el proceso de su cliente interno.

Debe saber cuáles son sus necesidades y expectativas, es decir, debe saber qué valor ha de añadir a su trabajo para que sea apreciado por su cliente.

Tiene objetivos comunes con su cliente.

Tiene mecanismos para medir tanto la satisfacción del cliente como la calidad de su trabajo.

Tiene mecanismos para corregir las desviaciones aparecidas.

Es responsable de su trabajo-proceso y colabora en la mejora del mismo.

### **Características que ha de cumplir el cliente interno**

Comunica sus necesidades a su proveedor interno.

Acuerda con el proveedor interno los estándares de calidad exigidos.

Soluciona las desviaciones conjuntamente con él.

Colabora en la mejora de los procesos de su proveedor proporcionándole información (feedback).

Es igual de exigente con su proveedor interno que respetuoso con los requisitos de su cliente interno.

Velásquez (2011), realizó el trabajo de grado El proveedor interno Como herramienta en la empresa para la innovación de las organizaciones globalizadas. Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE) Maracaibo, Venezuela.

Donde en una investigación de tipo descriptiva, transaccional y de campo, plantea que los Sistemas con planificación estratégica, proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Los Sistemas que conocen a sus proveedores internos traducen la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica en la gestión de mantenimiento de activos para un manejo adecuado de las diferentes actividades a realizarse.

## 2.3 PROVEEDORES

Los proveedores de materiales de la empresa son aquellos que proveen de productos o instrumentos necesarios para que la empresa desarrolle su negocio.

### **Proveedores de papel, plástico, cartón**

- Edi – Ecuatorial S.A
- Imprenta Don Bosco
- Imprenta La Mariscal.

- Vernaza
- Vistazo
- Ecos
- Leonisa

A los proveedores antes mencionados se les realizó la respectiva encuesta (VER ANEXO 3), la cual dio a conocer el nivel de satisfacción.

Estos proveedores hacen el proyecto factible, ya que se tiene la selección de la información, su análisis y la formulación del modelo operativo propuesto para el desarrollo de las actividades.

Se propone la implantación del sistema de planificación estratégica que permita la medición de la organización enlazando indicadores con la estrategia global de la organización.

La investigación citada guía al investigador a orientar el soporte teórico para así sustentar los objetivos planteados.

**Tabla 10 Nivel de Satisfacción de Proveedores**

NIVEL DE SATISFACCIÓN	PREGUNTAS								TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Muy de acuerdo	71%	57%	29%	57%	14%	57%	43%	0%	328%	41%
De acuerdo	29%	43%	57%	43%	71%	14%	57%	0%	314%	39,25%
Indiferente	0%	0%	14%	0%	14%	29%	0%	29%	86%	10,75%
En desacuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	71%	71%	8,88%
Nada de acuerdo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,00%
										100%

Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: Tabulación encuesta proveedores

De acuerdo a la tabla N° 1 se observa que el nivel de satisfacción de los proveedores se sitúa en el rango **(de acuerdo- muy de acuerdo)**, lo cual favorece a la organización manteniendo (mejorando) los estándares de calidad y servicio.

Con el rango de satisfacción **(de acuerdo- muy de acuerdo)** obtenido en la tabulación de la encuesta (VER ANEXO 4), se enfatizó las expectativas cumplidas de los proveedores, las cuáles se enlistan a continuación:

- Fidelidad.
- Pagos Puntuales.
- Respeto y honestidad.

- Transporte adecuado.
- Despacho de inventario.

Sin embargo existen expectativas que actualmente no están siendo satisfechas y son las siguientes:

- Identificación del personal.

No existe un plan específico para el área de personal dentro de la empresa, debido a la falta de una planificación adecuada de las diferentes funciones de los integrantes de la misma.

Si bien se realiza una evaluación semestral del personal, no se realiza el análisis de dichas evaluaciones, ni se establecen medidas correctoras para evitar problemas que produzcan gastos innecesarios.

No existe un plan específico para el área de personal, derivado del plan estratégico de la empresa, que contemple aspectos tales como la contratación, desarrollo y formación de los empleados.



No se asegura la empresa de que sus empleados poseen los conocimientos y competencias necesarios para el desempeño de sus tareas.

Todavía no se establece planes de formación y desarrollo que garanticen el desarrollo profesional y su adecuación a las necesidades futuras.

No existe en la empresa una comunicación fluida y efectiva entre responsables y empleados y de los propios empleados entre sí.

No se evalúa regularmente el rendimiento de los empleados, y la consecución de los objetivos que tienen asignados.

- Solución de problemas.

No existe una política para el desarrollo de acuerdos con los proveedores estratégicos.

No se ha definido una estrategia económico-financiera para el manejo adecuado de los recursos de la empresa.

Es dificultosa la implantación de una planificación al no tener directrices de las mismas.

No existe un sistema para la aplicación de metodologías y de seguridad en las TIC del Organismo Autónomo.

### 2.3.1 Empresas compradoras de residuos reciclados

El reciclaje es un estado intermedio de las sociedades que derrochan recursos y contaminan el medio ambiente y aquéllas que ahorran y procuran la eficiencia.

Como estado intermedio es transitorio y su promoción ciega; como iniciativa única, se convierte en una barrera de la evolución social hacia el ahorro y la eficiencia.

El sustento de la industria del reciclaje son los desechos, ellos son su materia prima, y necesita de ellos a gran escala para mantenerse competitiva, y su muerte sería el día que se produjera, es decir, el día que se alcance el cien por ciento hipotético de eficiencia en el uso de recursos (Kuhndt, 2002).

En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar una lista de los principales clientes con los que comercializa sus distintos productos la empresa.

**Tabla 11 Clientes**

Clientes
Intercia
Familia
Encador

Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: Investigación de campo

### **2.3.2 Entidades de gobierno**

Las entidades que se encargan del control de este tipo de empresas es:

- Se necesitan permisos de funcionamiento del cuerpo de bomberos de la ciudad.
- Patente del municipio.
- Permiso del Ministerio del Ambiente para las operaciones.
- Servicio de Rentas Internas.

### **2.3.3 Comunidades**

Tanto la comunidad del sector como las comunidades cercanas se verán beneficiadas del proyecto debido a que se reciclara la mayor cantidad de residuos para su reutilización y se cuenta con equipo que evita la contaminación en el medio donde se lleva este proceso.

## 2.4 BASE DE DATOS

Al ser la base de datos una herramienta que nos permite recopilar u almacenar información, es de vital importancia para la empresa, ya que de esta manera se podrá lograr un análisis de la misma y contar con datos imprescindibles para realizar el plan estratégico.

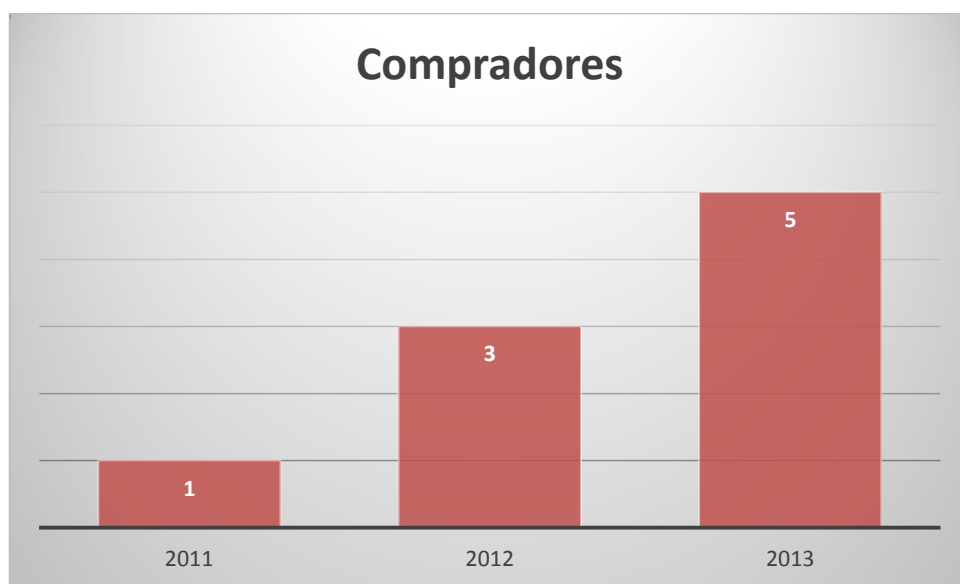
Para obtener la base de datos de las empresas, se elaboró una investigación de campo previa a la obtención de información vital para formar dicho banco de información, por lo cual la empresa tendrá información sobre cuáles son sus proveedores, sus clientes o compradores, los empleados que laboran en la misma, las ventas anuales y mensuales, y por último la producción que mantiene desde el inicio de sus actividades.

A través de dicha investigación se logró obtener la base de datos para la empresa, la cual se detalla a continuación, y permitirá almacenar datos importantes para definir el plan estratégico y operativo de la organización.

## 2.5 CLIENTES

Debido a que la empresa mantiene varias relaciones con personas o empresas que se dedican al negocio del reciclaje ha podido mantener compradores fijos los cuales se han ido incrementado hasta cinco en el año presente, pero espera poder lograr obtener clientes extranjeros para poder importar su material. Con la información obtenida en la empresa se puede observar la cantidad de clientes externos con los que cuenta la empresa desde el inicio de sus actividades hasta el año 2013.

**Gráfico 5 Clientes**



Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: Investigación de campo

## 2.6 PROVEEDORES

Los proveedores para la empresa son un parte esencial de la misma, con respecto a proveedores fijos se contaba tan solo con un solo proveedor, pero durante el año 2012 y 2013 se logró incrementar a 3 proveedores fijos con los que actualmente opera la empresa. Pero de igual manera se debe tener en cuenta que al comprar material reciclado la empresa cuenta con varios proveedores informales los cuales son temporales.

**Tabla 12 Clientes**

<b>PROVEEDORES</b>
Edi Ecuatorial S.A
Imprenta Don Bosco
La Mariscal

Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: Tabulación encuesta proveedores

### 2.6.1 Empleados

Desde el inicio de sus actividades la empresa ha contado con poco personal, pero desea incrementar la mano de obra para de esta manera lograr aumentar su

producción, por lo que se detalla a continuación los empleados con los que actualmente cuenta la empresa desde el año 2011.

1 Gerente

3 Embaladores

1 Contadora

2 Vendedores

1 Secretaria

4 Recicladores

### **2.6.2 Ventas**

Al iniciar la empresa con sus operaciones, durante el primer año (2011) alcanzó las ventas por un total de \$ 110 053.79; en el año 2012 sus ventas disminuyeron en un 65% alcanzando tan solo \$33 540,42 con respecto al primer año de operación, para el año 2013 sus ventas se volvieron a incrementar ya que la empresa logró tener fidelidad con sus clientes. Para fines del 2014 la empresa espera lograr aumentar sus ventas en un 15% como mínimo con relación al año anterior.

## 2.7 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

El análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización en general, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (DYM, 2008)

**Tabla 13 Clientes**

<b>FACTORES</b>	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos</b>	<b><u>F</u>ortalezas</b>	<b><u>D</u>ebilidades</b>
<b>Externos</b>	<b><u>O</u>portunidades</b>	<b><u>A</u>menazas</b>

Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: Tabulación encuesta proveedores



Dentro de este capítulo también se hará un respectivo análisis dentro del mercado del reciclaje donde realiza sus actividades la empresa, tanto a nivel macro y micro entorno; con el objetivo de identificar cuáles son las amenazas y oportunidades de la organización dentro de este mercado.

**Tabla 14 Clientes**

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.	El adecuado reciclaje cumple las nuevas exigencias del mercado
Cambio de legislación	Continuo crecimiento de artículos de reciclaje
La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo, con un ámbito de actuación provincial o regional, y con una alta tecnología y calidad del producto final.	Prever los cambios tecnológicos (manteniéndose informado del mercado)
Que las propias fábricas que aportan material de reciclaje, son fábricas generadoras de basura reciclable	Impulso de las energías renovables. Esto permitirá proveerles de material.
Los productos que se comercialicen al momento de consolidarse la empresa sean más duraderos ocasionando que la materia prima disminuya.	Se tiene que aprovechar lo que los clientes necesitan y no tienen la competencia.
No contar con apoyo de capital externo para crecer como empresa.	Brindar una opción a las empresas, fábricas para el desecho de la basura
	Ser los primeros en implementar tecnología de una empresa recicladora de “basura en la ciudad
	El reciclaje de basura sería de suma importancia para ayudar al cuidado del medio ambiente.

Elaborado por: Jessica Román

Fuente: Tabulación encuesta proveedores

### **2.7.1 Análisis del Macro entorno**

La industria del reciclaje ha ido creciendo debido a varios factores de tipo económicos, sociales, políticos y culturales; por lo que dentro del análisis del macro entorno se detallará cada uno de estos factores, considerando que hoy en día el reciclaje se ha vuelto una actividad o un mecanismo que va creciendo cada vez más debido a las miles de toneladas de desechos que se desechan en el país los cuales posteriormente son utilizados como materia prima en otros productos.

Debido a que el emprendimiento es ya un poco conocido dentro del país se realizaran esfuerzos para mejorar el mercado inexistente.

El mayor reto desde el entorno: los empresarios, los dirigentes de instituciones y las personas en general serían reticentes a creer que el reciclaje de diferentes tipos de desechos es importante para poder generar una marca reconocida y que de seguridad como dentro del lugar de impulso va a ser una de las primeras tareas que se debe afrontar como empresa.

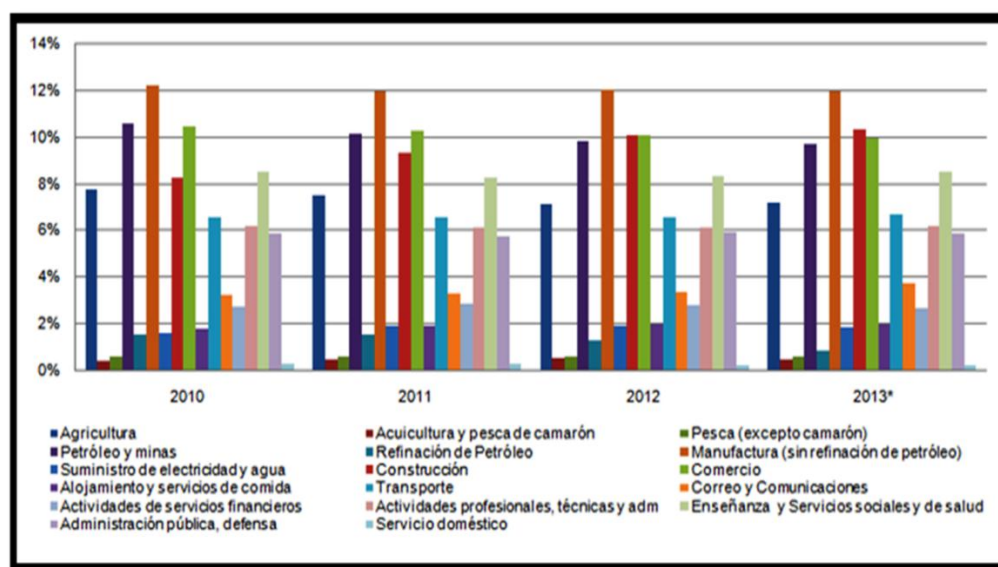
#### 2.7.1.1 Aspecto económico

El fin del reciclaje de varios desechos, es utilizar dichos desechos para venderlos como materia prima o un bien reutilizable a varias industrias o fabricas nacionales para de esta manera obtener un beneficio de carácter económico para ambas partes, ya que es más económico la materia prima reutilizable.

#### 2.7.1.2 Producto Interno Bruto

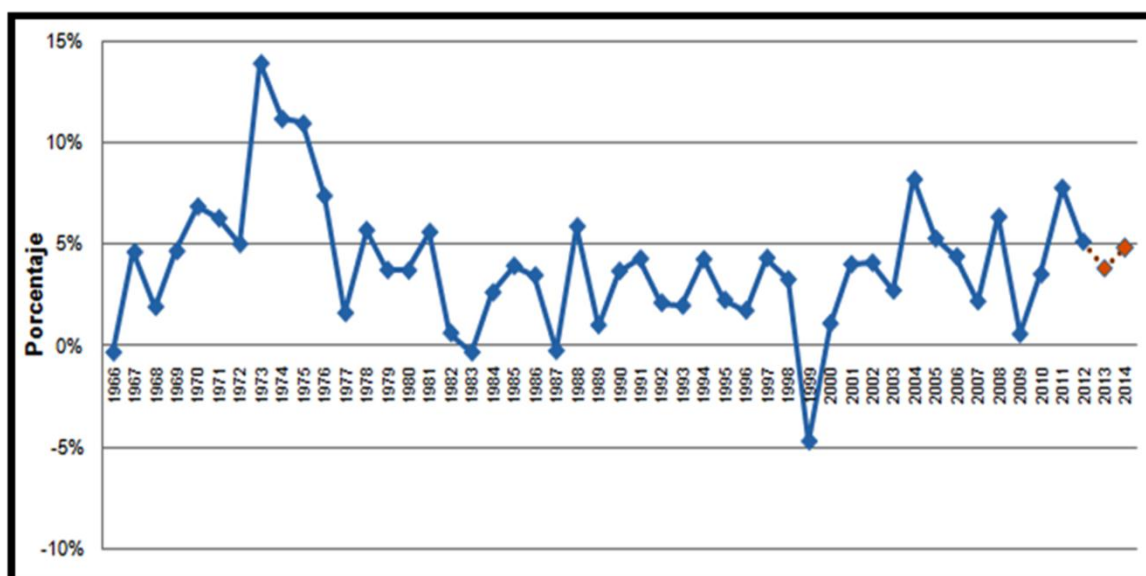
El PIB es un indicador que muestra el valor monetario total de la producción de bienes y servicios generados en el país, entre ellos el comercio, durante un período. En el grafico se muestra la evolución del PIB desde el año 2010 – 2013.

**Gráfico 6 PIB por actividad**



Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: (Poderes, 2014)

**Gráfico 7 Crecimiento del PIB**



Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: (Poderes, 2014)

**Gráfico 8 Producto Interno Bruto 2011-2013**

Concepto	2011				2012				2013	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Total	4.4	3.2	4.1	4.2	4.6	4.2	3.1	3.3	0.6	1.5
Agropecuario	0.3	-11.1	3.2	0.0	5.5	13.0	-0.7	7.5	-0.7	1.3
Industrial	3.5	3.0	2.4	3.7	3.7	3.4	2.9	1.3	-1.7	-0.6
Minería	-0.9	-1.5	-1.5	2.2	1.3	1.2	2.8	1.4	-1.4	-2.1
Electricidad	9.2	9.3	-1.5	3.2	3.5	2.3	1.8	0.9	-0.7	0.2
Construcción	2.0	4.9	4.6	4.3	2.7	3.4	1.9	-0.1	-3.1	-4.0
Manufacturas	5.8	3.7	3.9	4.1	5.4	4.6	3.6	2.0	-1.3	1.5
Servicios	5.2	4.2	5.1	4.7	5.1	4.2	3.4	4.2	1.9	2.6
Comercio	11.7	9.5	10.3	7.3	6.6	5.0	2.3	4.3	0.7	3.8
Transporte, correos y almacenamiento	4.6	3.4	4.2	4.0	6.5	4.6	3.5	3.3	0.4	1.6
Información en medios masivos	2.0	5.0	10.9	8.8	15.9	12.8	10.5	17.1	9.1	5.3
Financieros y de seguros	11.3	4.1	5.6	7.7	9.2	8.6	7.5	5.7	3.0	6.7
Inmobiliarios y de alquiler	3.6	2.6	2.4	2.8	2.5	2.3	2.6	2.3	2.0	2.0
Resto	1.3	1.5	2.5	3.1	2.9	2.5	2.6	3.2	1.8	1.2

Elaborado por: Jessica Román  
Fuente: Inec 2013, unidad de Estadísticas

### 2.7.1.3 Balanza Comercial

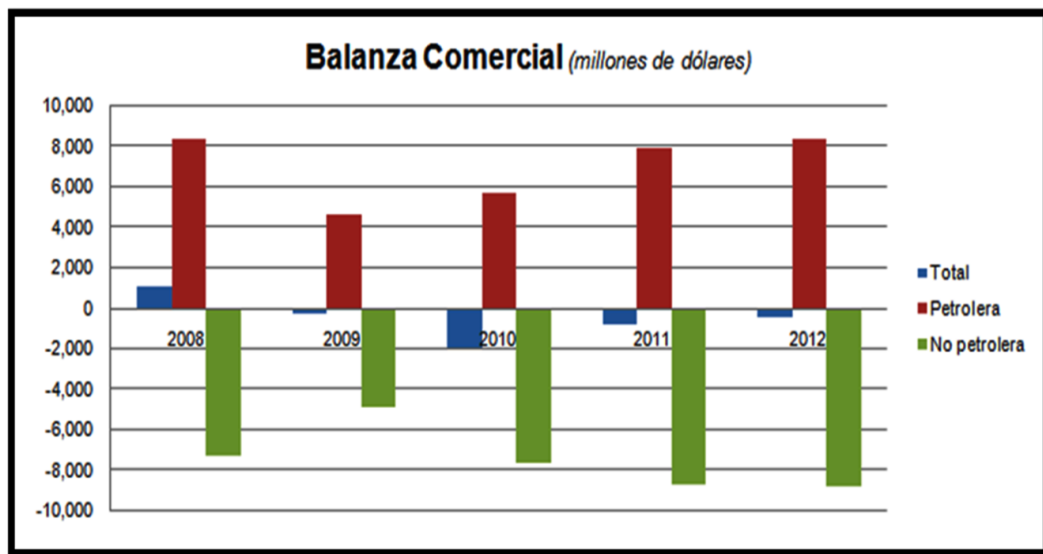
En los últimos tres años la Balanza Comercial ha mostrado déficit, sin embargo en el 2011 y 2012 el déficit se ha reducido en un 65% y 60% respectivamente.

En el 2013 en lo que va del año -enero a octubre- la Balanza Comercial presenta un déficit de 1.059,88 millones de dólares cifra mayor al mismo periodo del año

anterior en donde se registraba un superávit de 20.87 millones de dólares.

(Perspectiva Economica, 2013)

**Gráfico 9 Balanza Comercial**



Elaborado por: Jessica Román

Fuente: Inec 2013, unidad de Estadísticas

Las importaciones continúan liderando el mercado en Ecuador, pese a las políticas adoptadas por el Gobierno de turno, estas en el 2013 han crecido un 9% con respecto al mismo periodo del año 2012 porcentaje superior al percibido en el año anterior cuando con respecto al 2011 las importaciones crecieron un 6%.

(Perspectiva Economica, 2013)

Es importante destacar la composición de estas importaciones ya que el 77% de las mismas en el 2013 corresponde a productos No Petroleros, esta misma tendencia se mantiene en años anteriores.

Precios En Ecuador el comportamiento anual de los precios medido por el Índice de Precios al Consumidor mantuvo desde 1973 a 2001 las tasas más altas de crecimiento registradas desde 1970 con cifras anuales inflacionarias que oscilaban desde los 6,22 a 60,38. Esa realidad fue alimentada por la política monetaria. (Perspectiva Economica, 2013)

A partir del 2002 los registros de la inflación han mantenido una tendencia a la baja, registrando como cifra más alta 6,31 en el 2008 y la más baja 1,33 en el 2007. Para el 2013 según las últimas publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador registró una inflación anual de 2,70% en el 2013 frente al 4,16% del 2012, lo que la ubica como la inflación anual más baja desde hace ocho años. Para el 2014 según las previsiones se espera que la inflación anual acumulada se incremente a 3,2% en el 2014.

Si bien las expectativas de crecimiento se mantienen altas con los proyectos de inversión del gobierno, es importante que los planes de impulso a la matriz

productiva abarquen a todas las áreas del proceso productivo de un sector de manera que crezcan en conjunto y, de ese modo, asegurarse de que dicho proyecto impulse no sólo las exportaciones sino la disminución de las importaciones.

### **2.7.2 Aspecto social**

En cuanto al aspecto social es importante recalcar que actualmente la actividad del reciclaje genera ingresos a miles de personas del país, empezando por las personas de bajos recursos y de igual manera a empresas legalmente constituidas.

Esta actividad genera empleos a la sociedad ya que dentro de este mercado de necesita mano de obra que realice varias actividades con los desechos como son: recolectar, reciclar, embalar, empacar.

Una de las desventajas dentro de este aspecto, es que la sociedad no tiene un hábito de reciclar, pero últimamente se realiza programas para tratar de concientizar a las personas que reciclen para que ayuden con la conservación del medio ambiente.

La cadena de reciclaje involucra directamente una cantidad de mano de obra.



El primer paso de esta cadena está constituido por los recicladores, quienes desarrollan su actividad en las calles.

Estas personas han encontrado en el reciclaje un trabajo que les permite educar a sus hijos, alimentar a sus familias; es un trabajo auténtico y honesto.

Gran cantidad de personas se benefician por medio del reciclaje ya que este mismo generó una serie de empleos, comenzando por aquellas personas que fomentan la labor en las calles, recogiendo materiales reciclables, que luego pasan por procesos donde también se encuentran innumerables personas que ayudan a que este proceso se cumpla.

### **2.7.3 Aspecto político**

El aspecto político va de la mano con el reciclaje puesto que existen ciertos decretos o políticas gubernamentales que el Estado ha impulsado en la industria del reciclaje en el país. Para realizar las actividades de la empresa, se debe cumplir con varias leyes o políticas.

En Ecuador el reciclaje comenzó en 1970, la primera en iniciar fue una fábrica de papel que utilizó materiales reciclados como materia prima.

Hoy en día son diversas las aplicaciones que se da al material reciclado, ocasionado que la demanda crezca considerablemente.

Dicha actividad beneficia económicamente a cerca de 15 000 recicladores independientes que recolectan en las zonas urbanas y botaderos del Ecuador. (Inec, 2013)

En el país existen aproximadamente 1200 centros de acopio, 20 compañías legalmente constituidas para reciclar material y 1000 vehículos que transportan estos materiales. Muchos de estos transportistas son pequeños comerciantes que compran y venden materiales.

La Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, publicada el 24 de noviembre de 2011, creó el Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje. (Hoy, 2013)

El Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables, tiene un balance positivo, no solo por lo recaudado en términos monetarios, sino porque poco a poco, se va dando pasó a una cultura de reciclaje.

En el último trimestre de 2012, Ecuador obtuvo un lugar en el libro de récords Guinness por la recolección de más de 1,5 millones de botellas de plástico en quince días.

Por su parte, el Programa Nacional de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente (MAE), asegura que lo recolectado representa el 80%, es decir, 1 136 millones de envases.

## **Políticas públicas**

En 2009, el Ministerio de Industrias suscribió el acuerdo ministerial 09397, mediante el cual se declara como Política Pública la industrialización del reciclaje y tratamientos adecuados de desechos sólidos y líquidos.

Además se recogen las recomendaciones del Protocolo de Montreal, del que Ecuador es signatario y cuyo objetivo es la protección de la capa de ozono.

En 2012, promover el reciclaje es una de las políticas del Ministerio del Ambiente. El propósito es reducir el volumen de residuos generados por los ecuatorianos con la implementación de la estrategia 3R.

1. **Reducir**, disminuir el volumen de residuos a través del consumo responsable
2. **Reutilizar**, alargar la vida útil, y utilizar los materiales que aún pueden servir
3. **Reciclar**, transformar los materiales de desecho en nuevos productos

Esta Cartera de Estado considera que es importante el involucramiento del sector privado en iniciativas amigables con el ambiente.

Surpapelcorp que es una de las empresas con mayor peso en lo que a reciclaje se refiere cumple con este requisito, invirtió \$75 millones en la construcción de una

planta de procesamiento de papel que ya ha sido usada para la elaboración de corrugados de cartón utilizados para los embalajes.

Además se generan nuevas plazas de trabajo en el Ecuador: 140 personas directamente en la fábrica industrial, 200 personas indirectamente, 5000 personas en programa de recolección de desperdicios.

### **Impuesto a las botellas plásticas**

La Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, publicada el 24 de noviembre de 2011, creó el Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje.

El Impuesto Redimible a las Botellas Plásticas no Retornables, tiene un balance positivo, no solo por lo recaudado en términos monetarios, sino porque poco a poco, se va dando paso a una cultura de reciclaje.

En el último trimestre de 2012, Ecuador obtuvo un lugar en el libro de récords Guinness por la recolección de más de 1,5 millones de botellas de plástico en quince días.

Por su parte, el Programa Nacional de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente (MAE), asegura que lo recolectado representa el 80%, es decir, 1 136 millones de envases.

Tela de jean elaborada en base a botellas recicladas

Enkador, empresa dedicada a la fabricación de fibras de poliéster y nylon, provee de un hilo ecológico que es hecho con botellas plásticas.

Dentro de esta iniciativa se construyó la planta Recypet, la cual se encarga de la elaboración del nuevo hilo.

El proceso, que tiene 15 pasos hasta obtener la tela, se inicia con la llegada de las botellas.

Los proveedores de estos artículos son personas naturales o empresas que se dedican al reciclaje. En conjunto, cerca de 1300 recolectores llegan a esta planta, ubicada en el valle de Los Chillos.

Las botellas son transportadas por una banda hasta llegar a una máquina que selecciona su color.

Luego pasa por la verificación manual. Los trabajadores que suman 800, comprueban que no haya un envase que no sea del color requerido y luego estas son enviadas a la trituradora.

Las botellas han sido reducidas a millones de partes y pasan al área llamada Erema, aquí ingresan a temperaturas que alcanzan los 285 grados centígrados.

Enkador recibe 1,6 millones de botellas diarias. Con esta cantidad se producen 18 mil toneladas al año. Se calcula que 15 mil toneladas son necesarias para cumplir con el proyecto ecológico.

Luego de que el hilo ecológico ha sido elaborado, los camiones transportan la materia prima a la planta de Vicunha, ubicada en el noroccidente de Quito. Aquí inicia el proceso final.

Carlos de Jesús, gerente general de Vicunha, señala que se necesitan 10 botellas para fabricar un jean. En tres días el producto final está listo.

La producción de la materia prima ecológica es comercializada en el país. El objetivo es llegar a producir entre 20% y 30% de hilo ecológico en el mediano plazo. El 50% de la tela común es exportada y la otra mitad se destina al mercado local.

En cuanto a los precios, la tela que es elaborada con 60% de algodón y 40% de hilo reciclado, es un 5% más cara. Un metro de tela normal puede costar \$4 y el precio de la tela ecológica tiene un precio de \$4,40. (Inec, 2013)

En esta empresa se realiza la tejeduría. Aquí se mezclan el hilo proveniente de Enkador con el que fabrica Vicunha. Luego, se realizan los acabados. En esta etapa hay cuatro pasos.

La humectación, el secado, el reposo y la certificación de calidad. Durante este proceso se obtiene la tela jean ecológica.

Respecto al tema ecológico, un estudio realizado por la consultora Soluciones Ambientales Totales (Sambito) indica que, en el ámbito nacional se logró una disminución de aproximadamente 112 mil toneladas de CO<sub>2</sub>, equivalentes al 50% de las emisiones generadas al ambiente por las botellas plásticas depositadas en los botaderos. (El Comercio, 2013)

### **Reciclaje electrónico**

Las computadoras viejas, los teclados dañados, los celulares en desuso y otros equipos, tienen una segunda oportunidad de funcionamiento. Desde el 2008, Paola Ingavélez, docente de la UPS

Se propuso la recuperación de dichos equipos, el propósito es arreglarlos para luego donarlos a las escuelas de comunidades que no tienen recursos económicos para adquirir este tipo de aparatos.

#### **2.7.4 Aspecto ambiental**

Para la industria del reciclaje es imprescindible tomar en cuenta y analizar el aspecto ecológico ya que dicho factor es muy importante.

Hay que tener claro que el reciclaje ayuda a disminuir la cantidad de desechos que van a la basura y permite procesarlos para convertir dichos desechos en bienes reutilizables o en materia prima para la elaboración de otros productos de alto consumo, ayudando de esta manera a bajar hoy en día el volumen de desechos que se generan en el país.

Dentro de este aspecto se debe tener claro y tomar en cuenta que se debe cumplir con ciertas ordenanzas ambientales del municipio donde labora la empresa y poseer al día las licencias ambientales, ya que en la actualidad permiten el correcto funcionamiento de las organizaciones.

Se creó en 2008, con una inversión inicial de \$30, actualmente exporta sus artículos a Estados Unidos.

Tiene puntos de distribución propios en Guayaquil, Cuenca y Galápagos. Busca trabajar en conjunto con distintas empresas para fomentar una conciencia ambiental, esto se logra al dar un mejor fin a ciertos materiales de larga vida como



lonas, tubos de llantas y vidrios, que en la mayoría de casos acaban en rellenos sanitarios sin un procesamiento adecuado. (El Comercio, 2013)

Fui Reciclado diseña y produce accesorios de uso diario utilizando materiales de larga vida ya desechados.

La gente consume productos ecológicos, pese a que pueden tener costos superiores a los de objetos similares, ya que el proceso de producción de los artículos ecológicos se fabrican a mano, aprovechando recursos que antes se consideraban muertos, como vallas publicitarias que fueron retiradas o retazos de tela.

Mall El Jardín, Cáceres, banco Procredit, Ordenat, Ciclópolis, Emaseo, Kia Motors etc., distribuyen a través de convenios los materiales para que empresas como Fui Reciclado o Hecho Aquí puedan fabricar diversos artículos de esta índole.

Hecho Aquí, empezó sus labores hace ocho años, fabricando línea textil para el hogar. Tiene una estrategia para llegar más a sus consumidores.

Los clientes tienen la opción de personalizar sus productos de acuerdo al color, tamaño, material y diseño, principalmente en cuanto a cartucheras y bolsos.

La base de su producción son las telas e hilos sobrantes de la fabricación de menaje y uniformes, aunque también compra por toneladas o kilos pabilo, que es 70% reciclado para elaborar los trapeadores que distribuye

En el marco de la Responsabilidad Ambiental Extendida, el Ministerio del Ambiente (MAE), a través del Programa Nacional de Desechos Sólidos (PNGIDS), trabajó en conjunto con el Comité de Comercio Exterior (COMEX), representantes de las empresas telefónicas (Conecel, Telefónica, CNT) y recicladores de equipos celulares (Intercia, Comexport, Vermonde), con el objeto de establecer los lineamientos y expedir la Política Nacional de Post-Consumo de Equipos Celulares en Desuso. (Ministerio del Ambiente, 2013)

A partir del 2003 hasta el 2012 se importaron 26 millones de celulares, de los cuales 16 millones se encuentran operantes y 9 millones están en desuso. Conforme a la información reportada por las empresas de telefonía móvil anualmente se desechan 2 millones de equipos celulares, sean estos por cambio de tecnología o si son arrojados como desperdicio e incluso como juguete de los más pequeños del hogar. Como resultado, a finales del 2012 en el país se tiene cerca de 11 millones de teléfonos en desuso. (Ministerio del Ambiente, 2013)

El Ing. Fabián Espinoza, gerente del Programa de Desechos Sólidos del Ministerio del Ambiente, señaló que la Política Nacional de Post-Consumo de teléfonos celulares en desuso no prohíbe la importación de teléfonos celulares, regula el incremento del cupo a medida que los fabricantes e importadores recuperen los teléfonos que se encuentren fuera de circulación. “Esta esta Política entra en

vigencia a partir del mes de enero del presente año”. (Ministerio del Ambiente, 2013)

La tasa de recolección de equipos celulares propuesta por el Ministerio de Ambiente en coordinación con la Secretaría Técnica del COMEX es de 2,5 teléfonos celulares en desuso por 1 teléfono celular nuevo de importación.

El objetivo fundamental de la Política Nacional de Post-Consumo de Equipos Celulares es fomentar en los importadores el principio de responsabilidad extendida, con el propósito de reducir el impacto ambiental.

El Ministerio del Ambiente está impulsando el Reciclaje con la finalidad de recuperar los residuos sólidos urbanos (papel, PET, vidrio, cartón, electrónicos, etc.) para reintegrarlos al ciclo económico, es decir reutilizarlos como materia prima para la elaboración de nuevos productos.

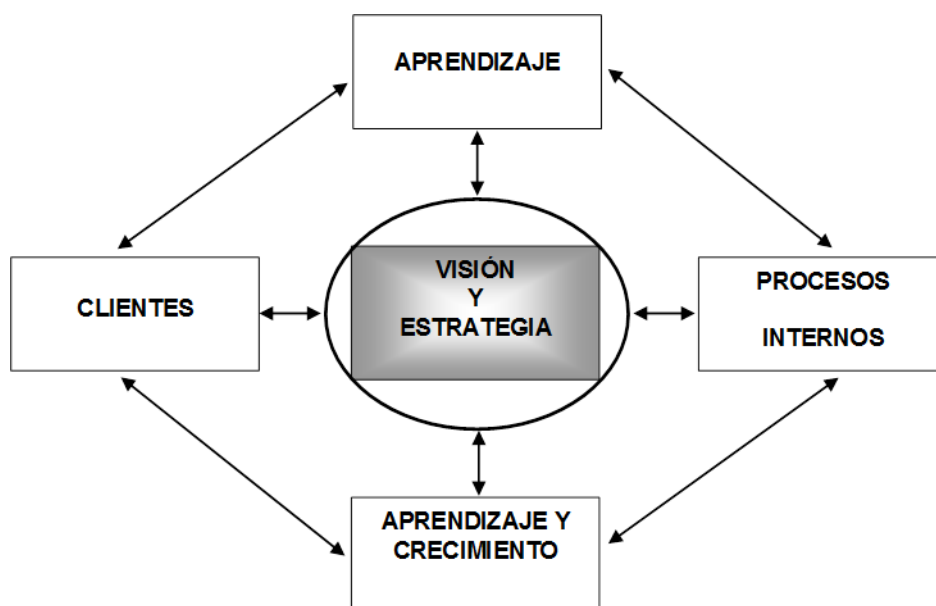
Los acuerdos con los que trabaja el ministerio son:

- Acuerdo Ministerial 190 – Política Nacional de Post-Consumo de Equipos Eléctricos y Electrónicos
- Acuerdo Ministerial 191 – Instructivo para reciclaje de celulares

## 2.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Las 5 fuerzas de Porter, es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, según su autor la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos (Porter M. , 2010).

**Gráfico 10 Cuadro de Perspectivas**



Fuente: Porter, Diseño de Estrategias, 2012

Conforme aumenta la intensidad de la competencia de una empresa, disminuye el margen de ganancia, la tasa de retorno sobre el capital invertido, hasta llegar al margen de competencia perfecta.

En este margen las empresas no tienen incentivos para seguir produciendo en el largo plazo. La intensidad de la competencia depende de las 5 fuerzas de una empresa. Cada una de las fuerzas se puede analizar desde el punto de vista varios factores así:

**Poder de negociación de los clientes.**

- Concentración de compradores
- Búsqueda de canales de distribución.
- Posibilidad de negociación con los posibles compradores
- Volumen de compra
- Costes o facilidades del cliente para la compra
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse en un solo sistema con proveedores
- Existencia de materias primas
- Sensibilidad del precio para el comprador.
- Ventaja diferencial (es decir que exista algo diferente en el producto que se ofrece)

- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

#### **Poder de negociación con los proveedores.**

- Facilidades en los costes para el cambio de los diferentes materiales
- Diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores en lugares cercanos.
- Integración de los proveedores.
- Amenaza de integración de los competidores del sector.
- Mayor coste de los productos del proveedor que afectaría al precio del producto final.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de ascenso por el tipo de producto

#### **Diferencias de producto con los de la competencia**

- Valor de la marca.
- Costes por cambios en el producto.

- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en costos de la competencia
- Ventajas por tener clientes fijos
- Acceso a nuevos canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología para optimizar procesos.

#### **Amenaza de productos sustitutivos.**

- Propensión del comprador a cambios por calidad.
- Precios referentes de los productos similares
- Coste o facilidad de cambio del comprador hacia un nuevo distribuidor.
- Diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **Rivalidad entre los competidores.**

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento del mercado de reciclaje
- Sobrecapacidad en sectores donde ya existan este tipo de empresas
- Barreras de salida si se desea generar nuevos mercados (tramites ambientales)

- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.

### **Estudiar el ambiente externo (Competencia)**

- Detectar posibles empresas competidoras para poder hacer un estudio de mercado y ver qué medidas tomar.
- Identificar estrategias que requiere la empresa para mejorar sus ventas.
- Desarrollar habilidades necesarias para poner en práctica la estrategia.

## **2.9 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Las fortalezas, son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al proyecto de otros similares.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Para estudiar las posibles debilidades y fortalezas del proyecto se procederá a desarrollar la matriz expuesta anteriormente para la evaluación de situación:



**Tabla 15 Fortalezas y Debilidades**

ASPECTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Qué se piensa producir	Un producto que genera ahorro de energía, dinero y cuida el medio ambiente.	
Cómo se piensa producir	Mediante el uso de un equipo automático, que permita ahorro en el balance de personal y de capacidad suficiente para abastecer la demanda insatisfecha que no es atendida por otros fabricantes.	
A quién se piensa ofrecer		A la industria que requiere este tipo de producto para llevar a cabo sus procesos productivos
Dónde se ofrecerá		En un inicio solo en el Distrito Metropolitano de Quito, posteriormente se piensa en una expansión hacia otras ciudades, pues se ha identificado que en otras provincias existe mercado potencial.
Oferta existente		Se debe competir con plantas recicladoras de la zona.
Qué precio es competitivo	Alrededor de 2 dólares por producto	
Qué ventajas competitivas	Producto de acuerdo a las exigencias técnicas del clientes, pues la gran mayoría de productores de reciclado usa métodos manuales que no ofrecen un producto de calidad para usos que así lo requieren	
Con qué recursos financieros	70 % financiado con la CFN (Corporación Financiera Nacional) y 30 % recursos propios, alcanzando una tasa de descuento muy conveniente	
Otros aspectos relevantes		Son pocas las empresas que visualizan la ventaja para el medio ambiente y la economía que brinda el uso de artículos reciclados como materia prima en sus procesos, pero es una situación que se puede cambiar

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Inec 2013, Unidad de Estadísticas

### **3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

El direccionamiento estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por la cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos criterios dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión y los valores establecidos, en otras palabras el direccionamiento estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar en cual nos hemos propuesto. (Beltrán, 2009)

El direccionamiento estratégico es la base fundamental de la empresa comercializadora de residuos, porque permite realizar las actividades con eficiencia, su propósito es mejorar la efectividad y marca la ruta hacia el logro de objetivos.

### 3.1 MISIÓN

La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la empresa. La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial, constituye la auténtica declaración de principios corporativos y es aconsejable que está redactada explícitamente, en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión. (Vértice, 2008).

La misión es el motivo o razón de la existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa comercializadora de residuos es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes.

#### **3.1.1 Misión de la empresa comercializadora de residuos**

Nuestro propósito es brindar soluciones en la compra y venta de residuos sólidos, mediante sistemas innovadores de gestión ambiental y protección

de la salud, de esta manera la empresa contribuye con el medio ambiente para mejorar la calidad de vida de la población a través de un ambiente limpio y ordenado.

### 3.2 VISIÓN

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa. (Martinez Pedros, 2012).

En la visión de la empresa comercializadora de residuos se detalla con claridad hacia a donde se dirige la empresa a largo plazo, es decir es una imagen a futuro sobre como deseamos y queremos que la empresa se encuentre en el futuro.

### **3.2.1 Visión de la empresa comercializadora de residuos**

En el año 2020 ser la mejor y más eficiente empresa comercializadora de desechos, con capacidad de competir en el entorno aplicando nuestros procesos de gestión ambiental, empleando los estándares de calidad para el cumplimiento de nuestras actividades, contando con un personal con excelente capacidad para que desarrollen adecuadamente sus tareas diarias.

### **3.3 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores plantean el marco ético-social dentro el cual la empresa lleva acabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son el atributo de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se considera deseable en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (Frances, 2006).

Los valores orientan, regulan, ayudan a la formación de la cultura organizacional y al cumplimiento de los objetivos de la empresa comercializadora de desechos.

### 3.3.1 Valores corporativos de la empresa comercializadora de residuos

- **Responsabilidad social:** es el compromiso de asumir con el deber y obligaciones de la empresa.
- **Honestidad:** las labores se realiza con rectitud e integridad, apegados a los principios morales.
- **Respeto:** es la comprensión y aceptación de las personas como seres humanos con derechos y deberes.
- **Disciplina:** el personal de la empresa procede conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen en la empresa.
- **Innovación:** clientes satisfechos al incrementar nuevos servicios en la empresa y así alcanzar una ventaja competitiva.
- **Profesionalismo:** el personal de la empresa posee la capacidad de realiza sus actividades o tareas con eficiencia y eficacia
- **Ética e integridad:** nuestros trabajadores reflejan altos valores morales en todas sus acciones, lo cual brinda seguridad y confianza a los clientes.

- **Trabajo en equipo:** las actividades que se realizan en la empresa es a través de la cooperación e integración de los miembros.
- **Calidad:** se encuentra enfocado al mejoramiento continuo, realizando las labores con estándares de satisfacción.
- **Mejoramiento continuo:** identificamos oportunidades de mejora en nuestros procesos.
- **Seguridad y salud ocupacional:** velamos por el bienestar de la seguridad y de salud de los empleados.
- **Lealtad:** hablamos con la verdad y damos siempre lo mejor a nuestros clientes internos y externos.
- **Compromiso:** contribuir con el medio ambiente y con la sociedad manteniendo un desarrollo sostenible.
- **Experiencia y calidad:** desarrollada a través de los años incorporando de manera adecuada, las soluciones y requerimientos de los clientes.
- **Confianza:** adquirida con los clientes y proveedores mediante la relación a largo plazo.
- **Servicio:** mantenemos una cultura flexible ya adaptable a las necesidades de los clientes.
- **Rentabilidad:** herramienta y garantía a futuro que permite recompensar la confianza e inversión de los socios o accionistas.

### 3.4 OBJETIVOS

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permite la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Thompson, 2003).

El objetivo es una meta o propósito a alcanzar, el mismo que está encaminado al mejoramiento, se puede alcanzar de manera individual o grupal. En todo tipo de empresa es esencial definir adecuadamente los objetivos que se encuentren orientadas a un fin común.

#### 3.4.1 Objetivos de la empresa comercializadora de residuos

- Duplicar las ventas para el próximo año.
- Aumentar la eficiencia de los empleados mensualmente.



- Ser más productivos cada día.
- Abrir una sucursal dentro de 5 años.
- Disponer de la mano de obra calificada y competente luego de 2 años.
- Actualizar cada tres meses la base de datos de los clientes y de los proveedores.
- Mejorar diariamente los procesos internos de la empresa.
- Alcanzar una rentabilidad anual.
- Ser una empresa reconocida al transcurso de 5 años.
- Realizar campañas anuales para ser más conscientes con el medio ambiente.
- Capacitar trimestralmente a los empleados de la empresa.

### 3.5 ESTRATEGIAS

La palabra estrategia se refiere, etimológicamente, el arte de dirigir operaciones militares. En la actualidad su significado ha sobrepasado su inicial ámbito militar y se entiende como habilidad o destreza para dirigir un asunto. (Bernardo Carrasco, 2004)

La estrategia es un conjunto de acciones, técnicas y actividades que son planificadas, las mismas que contribuye al logro de un fin u objetivo.

### **3.5.1 Estrategias de la empresa comercializadora de residuos**

- Brindar un servicio de calidad al cliente.
- Resolver inmediatamente las quejas del cliente.
- Disponer de nuevas tecnologías.
- Realizar constante publicidad.
- Disponer de buenos proveedores.
- Optimizar el trabajo.
- Aprovechar la mano de obra.
- Implementar un plan estratégico.
- Hacer conocer a todos los empleados del direccionamiento estratégico.
- Mejorar el proceso administrativo.
- Aceptar las sugerencias de los empleados.
- Implementar el compañerismo.
- Planificar las actividades a realizarse.

### 3.6 POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. (Medina, 2012).

A través de las políticas las empresas puede alcanzar los objetivos propuestos, debido que a la política se considera como lineamientos.

#### 3.6.1 Políticas de la empresa comercializadora de residuos

- Todos los miembros de la empresa comercializadora de residuo debe cumplir con el reglamento interno de la empresa.
- Brindar trato justo a los clientes y proveedores de la empresa.

- Las personas que conforman la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los miembros de la empresa deben asistir a las capacitaciones constantes que ofrece la empresa.
- Puntualidad en los pagos de los impuestos y los salarios.
- Supervisar las actividades de los empleados de la empresa.
- Dar a conocer a cada empleado las funciones que debe cumplir.

## **4 PLAN OPERATIVO**

El plan operativo en la empresa comercializadora de residuos es un instrumento necesario que ayuda al cumplimiento de los objetivos, debido que permite indicar las acciones que se realizan, establece los plazos de ejecución para cada una de las acciones, determina el presupuesto y nombra responsables de cada acción.

### **4.1 ANÁLISIS FODA**

Es una herramienta que permite analizar los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa comercializadora de residuos. De esta manera se obtiene un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación el desempeño de la empresa.

FODA viene se las siguientes palabras:

F = Fortalezas (interno). Son los elementos positivos que le diferencian de la empresa.

O = Oportunidades (externo). Elementos positivos, disponibles para todas las empresas.

D = Debilidades (interno). Problemas que pueden ser eliminados.

A = Amenazas (externo). Elementos negativos que afectan a la empresa.

Tabla 16. Matriz FODA

<b>ANALISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuidado al medio ambiente.</li><li>2. Disponibilidad de maquinaria.</li><li>3. Productos de acuerdo a la exigencia de los clientes.</li><li>4. Pagar precios justos a los proveedores.</li><li>5. Generación de fuentes de trabajo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El reciclaje cumple con las exigencias del mercado.</li><li>2. Crecimiento de los artículos de reciclaje.</li><li>3. Aprovechar a los clientes.</li><li>4. Buenos proveedores.</li><li>5. Nivel directivo capacitado.</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La empresa no cuenta con un plan estratégico.</li><li>2. Personal con poca experiencia y sin capacitación</li><li>3. Falencias en el proceso de producción.</li><li>4. Alto nivel de competencia.</li><li>5. Personal tiene un nivel de formación bajo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nuevas tecnologías en el campo de la producción.</li><li>2. Creación de nuevas empresa con la misma actividad de nuestra empresa.</li><li>3. La competencia desleal en el mercado.</li><li>4. Nuevos gobernantes en el país.</li><li>5. Cambios de reglamentos y normas gubernamentales.</li></ol>

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

## 4.2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Tabla 17. Matriz de estrategias

<div>FACTORES EXTERNOS</div> <div>FACTORES INTERNOS</div>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas tecnologías en el campo de la producción.</li> <li>2. Creación de nuevas empresa con la misma actividad de nuestra empresa.</li> <li>3. La competencia desleal en el mercado.</li> <li>4. Nuevos gobernantes en el país.</li> <li>5. Cambios de reglamentos y normas gubernamentales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El reciclaje cumple con las exigencias del mercado.</li> <li>2. Crecimiento de los artículos de reciclaje.</li> <li>3. Aprovechar a los clientes.</li> <li>4. Buenos proveedores.</li> <li>5. Nivel directivo capacitado</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuidado al medio ambiente.</li> <li>2. Disponibilidad de maquinaria.</li> <li>3. Productos de acuerdo a la exigencia de los clientes.</li> <li>4. Pagar precios justos a los proveedores.</li> </ol>	<p>(F1-A3) Realizar alianzas estratégicas con empresa.</p> <p>(F1-A5) Capacitar a la sociedad a cerca del reciclaje.</p> <p>(F2-A1) Optimizar el proceso de producción.</p> <p>(F4-A3) Cumplir con los pagos de los</p>	<p>(F2-O1) Ofrecer productos de calidad.</p> <p>(F2-O5) Dar el mantenimiento adecuado a la maquinaria.</p> <p>(F3-O5) Disponer buenos proveedores.</p> <p>(F5-O2) Aprovechar la mano de obra.</p>

5. Generación de fuentes de trabajo.	proveedores.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
1. La empresa no cuenta con un plan estratégico. 2. Personal con poca experiencia y sin capacitación 3. Falencias en el proceso de producción. 4. Alto nivel de competencia. 5. Personal tiene un nivel de formación bajo.	(D1-A3) Implementar un plan estratégico. (D2-A3) Capacitar al personal de reciclaje. (D3-A1) Realizar un manual de procesos. (D6-A2) Mejorar el proceso de producción.	(D1-O5) Establecer nuevas políticas internas. (D3-O5) Planificar las actividades. (D4-O5) Realizar publicidad. (D3-O5) Realizar capacitaciones permanentes.

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación



## **Objetivos**

- Duplicar las ventas para el próximo año.
- Aumentar la eficiencia de los empleados mensualmente.
- Abrir una sucursal dentro de 5 años.
- Actualizar cada tres meses la base de datos de los clientes y de los proveedores.
- Mejorar diariamente los procesos internos de la empresa.
- Alcanzar una rentabilidad anual.
- Ser una empresa reconocida al transcurso de 5 años.
- Realizar campañas anuales para ser más conscientes con el medio ambiente.

## **Estrategias**

La estrategia es un conjunto de acciones, técnicas y actividades que son planificadas, los mismos que contribuyen al logro de un fin u objetivo, las estrategias de la empresa comercializadora de residuos se detallan a continuación:

## **Estrategias FA**

Estas estrategias se basan en las fortalezas y amenazas de la empresa comercializadora de residuos el objetivo principal de la estrategias FA es maximizar las fortalezas (elementos internos y positivos) y minimizar las amenazas (situaciones negativas).

- Realizar alianzas estratégicas con empresa.
- Capacitar a la sociedad a cerca del reciclaje.
- Optimizar el proceso de producción.
- Cumplir con los pagos de los proveedores.

## **Estrategias FO**

Las estrategias FO hacen referencia a las fortalezas y oportunidades de la empresa comercializadora de residuos donde se aprovecha las ventajas de las oportunidades (fuerzas externas) y las fortalezas (elementos internos y positivos).

- Disponer buenos proveedores.
- Ofrecer productos de calidad.
- Dar el mantenimiento adecuado a la maquinaria.

- Aprovechar la mano de obra.

### **Estrategias DA**

La empresa comercializadora de residuos con las estrategias DA, aspira disminuir las debilidades (elementos internos) tratando de evitando las amenazas que las empresas enfrentan diariamente.

- Implementar un plan estratégico.
- Capacitar al personal de reciclaje
- Realizar un manual de procesos.
- Mejorar el proceso de producción.

### **Estrategias DO**

En la empresa comercializadora de residuos este tipo de estrategias pretende superar las debilidades (elementos internos) mediante el aprovechamiento de las oportunidades (fuerzas externas).

- Establecer nuevas políticas internas
- Planificar las actividades.
- Realizar publicidad.
- Realizar capacitaciones permanentes.

**OBJETIVO 1.-** Duplicar las ventas para el próximo año.

- Ofrecer productos de calidad.
- Dar mantenimiento adecuado a la maquinaria.

**OBJETIVO 2.-** Aumentar la eficiencia de los empleados mensualmente.

- Capacitar al personal de reciclaje.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas.

**OBJETIVO 3.-** Abrir una sucursal dentro de 5 años.

- Optimizar el proceso de producción.
- Disponer de buenos proveedores.

**OBJETIVO 4.-** Actualizar cada tres meses la base de datos de los clientes y de los proveedores.

- Establecer nuevas políticas internas.

**OBJETIVO 5.-** Mejorar diariamente los procesos internos de la empresa.

- Realizar un manual de procesos.
- Mejorar el proceso de producción.
- Realizar capacitaciones permanentes.

**OBJETIVO 6.-** Alcanzar una rentabilidad anual.

- Aprovechar la mano de obra.
- Implementar un plan estratégico.

**OBJETIVO 7.-** Ser una empresa reconocida al transcurso de 5 años.

- Realizar publicidad.
- Cumplir con los pagos de los proveedores.

**OBJETIVO 8.-** Realizar campañas anuales para ser más conscientes con el medio ambiente.

- Capacitar a la sociedad a cerca del reciclaje.
- Planificar las actividades.

Tabla 18. Plan Operativo 1

OBJETIVO: Duplicar las ventas para el próximo año.						
ESTRATEGIA	PROYECTO / INICIATIVA	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Ofrecer productos de calidad.	Plan de producción.	$\frac{\text{Productos implementados}}{\text{Productos planificados}} \times 100$	<p>Verificar la metería prima.</p> <p>Controlar el proceso de producción.</p> <p>Revisar el producto.</p>	Departamento de Administración	1 meses	500,00
Dar mantenimiento adecuado a la maquinaria.	Plan de mantenimiento	$\frac{\text{Mantenimiento implementado}}{\text{Mantenimiento planificado}} \times 100$	<p>Determinar las maquinas que se van a dar mantenimiento.</p> <p>Contratar a los técnicos de para el mantenimiento.</p> <p>Realizar el mantenimiento.</p>	Departamento de Administración	1 meses	2.000,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

Tabla 19. Plan Operativo 2

OBJETIVO: Aumentar la eficiencia de los empleados mensualmente.						
ESTRATEGIA	PROYECTO / INICIATIVA	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Capacitar personal al reciclaje.	Plan de capacitación.	$\frac{\text{Capacitaciones implementadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100$	Contratar al personal para que realice las capacitaciones.  Estructurar los horarios de capacitación.  Dictar las capacitaciones.	Departamento de Administración	5 meses	2.000,00
Realizar alianzas estratégicas con empresas.	Plan de alianzas.	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Estrategias planificadas}} \times 100$	Buscar empresas para que puedan ser nuestros proveedores.  Proveedores que ofrezcan materia prima de calidad.  Buscar nuevos clientes.	Departamento de Administración	5 meses	3.000,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

Tabla 20. Plan Operativo 3

OBJETIVO: Abrir una sucursal dentro de 5 años.						
ESTRATEGIA	PROYECTO / INICIATIVA	INDIADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Optimizar el proceso de producción.	Plan de producción.	<u>Producción realizada</u> x 100 Producción planificada	Determinar los procesos que se realiza en la empresa.  Rediseñar los procesos de producción.  Controlar los procesos de cada actividad.	Departamento de Administración	2 meses	2.000,00
Disponer de buenos proveedores.	Plan de proveedores.	<u>Proveedores existentes</u> x 100 Nuevos proveedores	Identificar a los proveedores y clientes.  Clasificar a los proveedores y clientes.  Seleccionar a los proveedores y clientes.	Departamento de Administración	3 meses	1.000,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación



Tabla 21. Plan Operativo 4

<b>OBJETIVO:</b> Actualizar cada tres meses la base de datos de los clientes y de los proveedores.						
ESTRATEGIA	PROYECTO / INICIATIVA	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Establecer nuevas políticas internas.	Reestructuración de nuevas políticas.	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas diseñadas}} \times 100$	<p>Analizar las políticas que se va a implementar.</p> <p>Definir las nuevas políticas empresariales.</p> <p>Implementar nuevas políticas empresariales para mejorar los procesos internos.</p>	Departamento de Administración	3 meses	500,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

Tabla 22. Plan Operativo 5

<b>OBJETIVO:</b> Mejorar diariamente los procesos internos de la empresa.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO INICIATIVA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Realizar un manual de procesos.	Manual de procesos.	$\frac{\text{Manual empírico}}{\text{Manual de procesos}} \times 100$	Determinar las actividades de la empresa. Rediseñar los procesos de cada una de las actividades. Evaluar constantemente el proceso de cada actividad.	Departamento de Administración	4 meses	2.000,00
Mejora el proceso de producción.	Plan de procesos.	$\frac{\text{Procesos implementados}}{\text{Procesos planificados}} \times 100$	Determinar las actividades que se realizan. Definir los procesos de cada una de las actividades. Elaborar el manual de procesos.	Departamento de Administración	2 meses	1.000,00
Realizar capacitaciones permanentes.	Capacitaciones.	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100$	Definir los temas de capacitación. Realizar las capacitaciones al personal. Evaluar al personal acerca de las capacitaciones.	Departamento de Administración	5 meses	5.000,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

Tabla 23. Plan Operativo 6

<b>OBJETIVO:</b> Alcanzar una rentabilidad anual.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO INICIATIVA</b> /	<b>INDICADORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Aprovechar la mano de obra.	Plan de recursos humanos.	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal para capacitar}} \times 100$	<p>Capacitar al personal de la empresa.</p> <p>Conocer la capacidad de los empleados.</p> <p>Evaluar la mano de obra.</p>	Departamento de Administración	5 meses	2.000,00
Implantar un plan estratégico.	Plan estratégico.	$\frac{\text{Plan estratégico}}{\text{Rediseñar el plan}} \times 100$	<p>Definir correctamente la misión y visión de la empresa.</p> <p>Reestructurar los objetivos y las estrategias.</p> <p>Elaborar el plan estratégico.</p>	Departamento de Administración	2 meses	1.000,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

Tabla 24. Plan Operativo 7

<b>OBJETIVO:</b> Ser una empresa reconocida al transcurso de 5 años.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Realizar publicidad.	Plan de publicidad.	$\frac{\text{Publicidad implementada}}{\text{Publicidad planificada}} \times 100$	<p>Realizar volantes, trípticos o dípticos.</p> <p>Entregar los volantes a las personas.</p> <p>Publicar a nuestra empresa mediante la radio y la prensa.</p>	Departamento de Administración	2 meses	3.000,00
Cumplir con los pagos de los proveedores.	Pago de proveedores.	$\frac{\text{Pago a proveedores}}{\text{Pago planificado}} \times 100$	<p>Realizar un cronograma de pagos.</p> <p>Controlar los ingresos y egresos de la empresa.</p> <p>Disponer del dinero para el pago.</p>	Departamento de Administración	3 meses	4.000,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

Tabla 25. Plan Operativo 8

<b>OBJETIVO:</b> Realizar campañas anuales para ser más conscientes con el medio ambiente.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Capacitar a la sociedad a cerca del reciclaje.	Investigación de mercado.	<u>Sociedad capacitada</u> x 100 Capacitación planificada	Realizar volantes que contengan temas a cerca del reciclaje.  Entregar los volantes a la mayor parte de la población.	Departamento de Administración	2 meses	3.000,00
Planificar las actividades.	Plan de actividades.	<u>Actividades realizadas</u> x 100 Actividades planificadas	Definir las actividades que se ejecutan.  Detallar los procedimientos de las actividades.  Implementar el plan de actividades.	Departamento de Administración	3 meses	1.000,00

**Elaborado por:** Jessica Román

**Fuente:** Investigación

#### 4.3 PRESUPUESTO DEL PLAN

A continuación se detalla el valor total del presupuesto.

Tabla 26. Presupuesto

OBJETIVO	PROYECTO/INICIATIVA	COSTO
Duplicar las ventas para el próximo año.	Plan de producción.	500,00
	Plan de mantenimiento	2.000,00
Aumentar la eficiencia de los empleados mensualmente.	Plan de capacitación.	2.000,00
	Plan de alianzas.	3.000,00
Abrir una sucursal dentro de 5 años.	Plan de producción.	2.000,00
	Plan de proveedores.	1.000,00
Actualizar cada tres meses la base de datos de los clientes y de los proveedores.	Reestructuración de nuevas políticas.	500,00
Mejorar diariamente los procesos internos de la empresa.	Manual de procesos.	2.000,00
	Plan de procesos.	1.000,00
Alcanzar una rentabilidad anual.	Plan de recursos humanos.	2.000,00
	Plan estratégico.	1.000,00
Ser una empresa reconocida al transcurso de 5 años.	Plan de publicidad.	3.000,00
	Pago de proveedores.	4.000,00
Realizar campañas anuales para ser más consientes con el medio ambiente.	Investigación de mercado.	3.000,00
	Plan de actividades.	1.000,00
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>		<b>28.000,00</b>

Elaborado por: Jessica Román

Fuente: Investigación

## 5 IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN OBJETIVO A 3 MESES

Se ha implementado el manual de procesos.

### FICHA DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS DEL GERENTE	
<b>Megaproceso:</b> Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.	
<b>Proceso principal:</b> Administrar los recursos de la empresa.	
<b>Responsable del proceso:</b> Gerente	
<b>Entrevistados:</b>	
<b>Descripción del proceso:</b> Planificar adecuadamente las tareas de la empresa.	
<b>Objetivo del proceso:</b> Contar una adecuada administración.	
<b>Comienzo del proceso:</b> 8:00 am	<b>Fín del proceso:</b> 16 pm

Sub-Procesos		
Falencia en la administración.	Si x	No
Reglamentos mal estructurados,	Si x	No
Toma de decisiones apresuradas	Si x	No
Políticas internas mal diseñadas.	Si x	No

<b>Identificar entradas:</b> (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Nuevas políticas desde la gerencia.	<b>Identificar salidas:</b> (¿Qué? Y ¿A quién?) Planificación administrativa para todos los miembros de la empresa.
<b>¿Qué sistema de información apoya al proceso?</b>	Se cuenta con la secretaria.
<b>Datos almacenados y utilizados por el proceso:</b>	<b>Otra información:</b>
	Existen falencias en el proceso.
<b>Factores críticos de éxito del proceso:</b>	<b>Indicadores claves de desempeño utilizados:</b>
	Muy bueno
	Bueno (Falta de conocimientos administrativos.)
	Malo
	Regular



FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS DE LA SECRETARIA	
<b>Megaproceso:</b> Ordenar los archivos de la empresa.	
<b>Proceso principal:</b> Receptar la documentación	
<b>Responsable del proceso:</b> Secretaria	
<b>Entrevistados:</b>	
<b>Descripción del proceso:</b> mantener ordenado adecuadamente la documentación de la empresa.	
<b>Objetivo del proceso:</b> Acceder fácilmente a la documentación.	
<b>Comienzo del proceso:</b> 8:00 am	<b>Fín del proceso:</b> 16 pm

Sub-Procesos	
Desaparecen los documentos.	Si x      No
Documentos en desorden.	Si x      No
Proceso inadecuado.	Si x      No
Inadecuado desempeño en el trabajo.	Si x      No
<b>Identificar entradas:</b> (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Documentación interna y externa.	<b>Identificar salidas:</b> (¿Qué? Y ¿A quién?) Documentación ordenada.
<b>¿Qué sistema de información apoya al proceso?</b>	Disponibilidad de la secretaria
<b>Datos almacenados y utilizados por el proceso:</b>	<b>Otra información:</b>
	No aplica al 100% sus conocimientos y habilidades.
<b>Factores críticos de éxito del proceso:</b>	<b>Indicadores claves de desempeño utilizados:</b>
	Muy bueno
	Bueno (Inadecuado desempeño.)
	Malo
	Regular

<b>FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS DE LA CONTADORA</b>	
<b>Megaproceso:</b> Manejar la contabilidad de la empresa.	
<b>Proceso principal:</b> Llevar el libro diario y el libro mayor	
<b>Responsable del proceso:</b> Contadora.	
<b>Entrevistados:</b>	
<b>Descripción del proceso:</b> Registra adecuadamente cada una de las cuentas.	
<b>Objetivo del proceso:</b> Disponer de la información contable.	
<b>Comienzo del proceso:</b> 8:00 am	<b>Fín del proceso:</b> 16 pm

<b>Sub-Procesos</b>		
Cuentas mal registradas.	Si x	No
Falta de actualización del libro diario.	Si x	No
Estados financieros mal estructurados.	Si x	No
Inadecuados análisis financieros.	Si x	No
<b>Identificar entradas:</b> (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Nuevas políticas financieras desde el Gerente de la empresa.	<b>Identificar salidas:</b> (¿Qué? Y ¿A quién?) Contabilidad organizada para el Gerente de la empresa.	
<b>¿Qué sistema de información apoya al proceso?</b>	Se dispone de la contadora.	
<b>Datos almacenados y utilizados por el proceso:</b>	<b>Otra información:</b>	
	Inadecuado proceso contable.	
	<b>Indicadores claves de desempeño utilizados:</b>	
	Muy bueno	
	Bueno (Falta de desempeño laboral)	
<b>Factores críticos de éxito del proceso:</b>	Malo	
	Regular	

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS DEL VENDEDOR	
<b>Megaproceso:</b> Conocer el producto de la empresa.	
<b>Proceso principal:</b> Vender los productos de la empresa.	
<b>Responsable del proceso:</b> Vendedor	
<b>Entrevistados:</b>	
<b>Descripción del proceso:</b> Tener información del producto y de los clientes.	
<b>Objetivo del proceso:</b> Mejorar las ventas de la empresa.	
<b>Comienzo del proceso:</b> 8:00 am	<b>Fín del proceso:</b> 16 pm

Sub-Procesos	
La base de datos de los clientes desactualizados.	Si x      No
Falta de experiencia en la venta de los productos.	Si x      No
Inadecuado proceso de ventas.	Si x      No
Realización de trabajo empírico.	Si x      No
<b>Identificar entradas:</b> (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Nuevas estrategias de ventas desde el Gerente.	<b>Identificar salidas:</b> (¿Qué? Y ¿A quién?) Mayor venta por parte de los vendedores.
<b>¿Qué sistema de información apoya al proceso?</b>	Se cuenta con el personal de ventas.
<b>Datos almacenados y utilizados por el proceso:</b>	<b>Otra información:</b>
	Todo el proceso lo realizan empíricamente.
<b>Factores críticos de éxito del proceso:</b>	<b>Indicadores claves de desempeño utilizados:</b>
	Muy bueno
	Bueno (Falencia en el proceso de ventas)
	Malo
	Regular

FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS DEL ENBALADOR	
<b>Megaproceso:</b> Preparar los pedidos.	
<b>Proceso principal:</b> Empacar los productos.	
<b>Responsable del proceso:</b> Presidente	
<b>Entrevistados:</b>	
<b>Descripción del proceso:</b> Realizar adecuadamente cada uno de los embalajes.	
<b>Objetivo del proceso:</b> Entregar empacado la mercadería.	
<b>Comienzo del proceso:</b> 8:00 am	<b>Fín del proceso:</b> 16 pm

Sub-Procesos	
Falta de experiencia en esta actividad.	Si x      No
Inadecuado embalaje.	Si x      No
Falta de conocimientos en el área.	Si x      No
Realización de trabajo empírico.	Si x      No
<b>Identificar entradas:</b> (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Nuevas estrategias de embalaje.	<b>Identificar salidas:</b> (¿Qué? Y ¿A quién?) Trabajo bien realizado.
<b>¿Qué sistema de información apoya al proceso?</b>	Se cuenta con el personal de embalaje.
<b>Datos almacenados y utilizados por el proceso:</b>	<b>Otra información:</b>
	Todo el proceso lo realizan empíricamente.
<b>Factores críticos de éxito del proceso:</b>	<b>Indicadores claves de desempeño utilizados:</b>
	Muy bueno
	Bueno (Falta de experiencia).
	Malo
	Regular

<b>FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS DEL RECICLADOR</b>	
<b>Megaproceso:</b> Seleccionar los desechos sólidos.	
<b>Proceso principal:</b> Recolección de los desechos sólidos.	
<b>Responsable del proceso:</b> Reciclador.	
<b>Entrevistados:</b>	
<b>Descripción del proceso:</b> Proveer de materia prima a la empresa.	
<b>Objetivo del proceso:</b> Disminuir la contaminación.	
<b>Comienzo del proceso:</b> 8:00 am	<b>Fín del proceso:</b> 16 pm

<b>Sub-Procesos</b>		
Falta de experiencia.	Si x	No
Trabajo empírico.	Si x	No
Falta de conocimientos para la realización de esta tarea.	Si x	No
Falta de capacitación.	Si x	No
<b>Identificar entradas:</b> (¿Qué? Y ¿Desde quién?) Capacitación por parte del Gerente.	<b>Identificar salidas:</b> (¿Qué? Y ¿A quién?) Nuevas estrategias de recolección.	
<b>¿Qué sistema de información apoya al proceso?</b>	Se cuenta con el Gerente.	
<b>Datos almacenados y utilizados por el proceso:</b>	<b>Otra información:</b>	
	Todo el proceso lo realizan empíricamente, no tienen una adecuada capacitación.	
<b>Factores críticos de éxito del proceso:</b>	<b>Indicadores claves de desempeño utilizados:</b>	
	Muy bueno	
	Bueno (Falta de capacitación).	
	Malo	
	Regular	

## MANUAL DE PROCESOS

### EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS

### MANUAL DE PROCESOS

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Cargo:** Gerente

**Procedimiento:** Administrar los recursos de la empresa.

**Objetivo:**

Este procedimiento está diseñado para la mejora constante de la empresa.

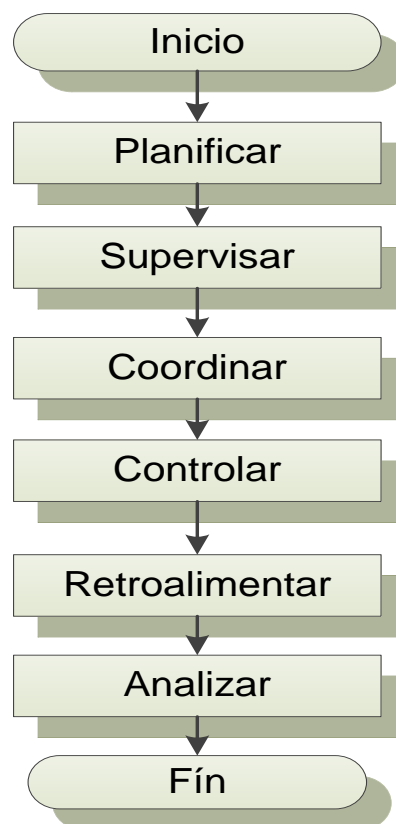
**Actividades:**

- Planificar las actividades que se va a realizar.
- Supervisar las actividades de los empleados.
- Coordinar las actividades entre departamentos.
- Controlar los procesos.
- Retroalimentar las actividades.
- Analizar las actividades.

## EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS**

**MANUAL DE PROCESOS**

<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Hora</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

**Cargo:** Secretaria

**Procedimiento:** Receptar las documentación.

**Objetivo:**

Tener fácil acceso a la documentación de la empresa.

**Actividades:**

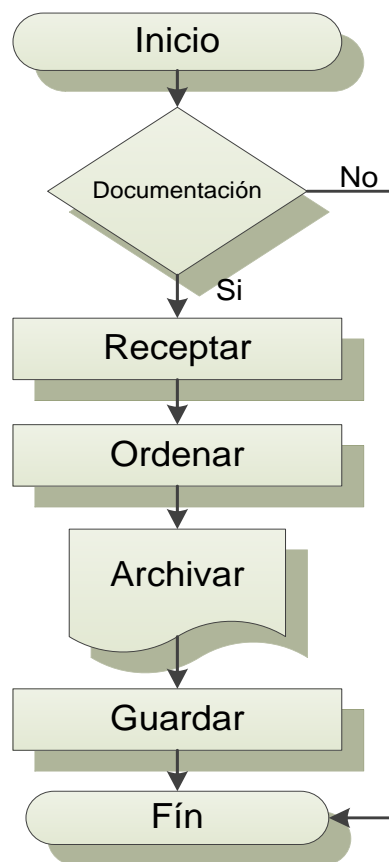
- Receptar la documentación.
- Ordenar la documentación por fechas.
- Archivar los documentos en cada uno de los archivadores.
- Guardar los archivadores.



## EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS**

**MANUAL DE PROCESOS**

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Cargo:** Contadora

**Procedimiento:** Llevar el libro diario y el libro mayor.

**Objetivo:**

Disponer actualizada la información contable.

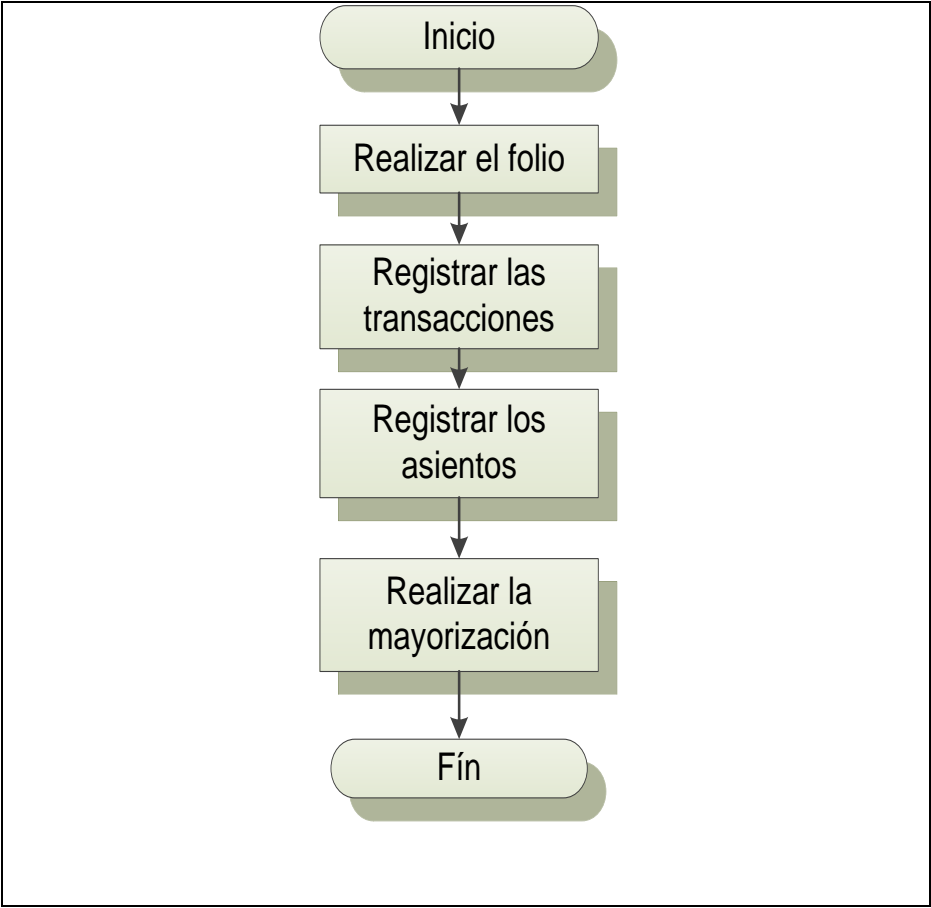
**Actividades:**

- Realizar el folio en el libro diario.
- Registrar las transacciones.
- Registrar los asientos contables en el libro diario.
- Realizar la mayorización.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



<b>EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS</b>
---

<b>MANUAL DE PROCESOS</b>						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

<b>Cargo:</b> Vendedor
------------------------

<b>Procedimiento:</b> Vender los productos de la empresa.
---

<b>Objetivo:</b>
------------------

Incrementar las ventas para obtener mayor rentabilidad.
---

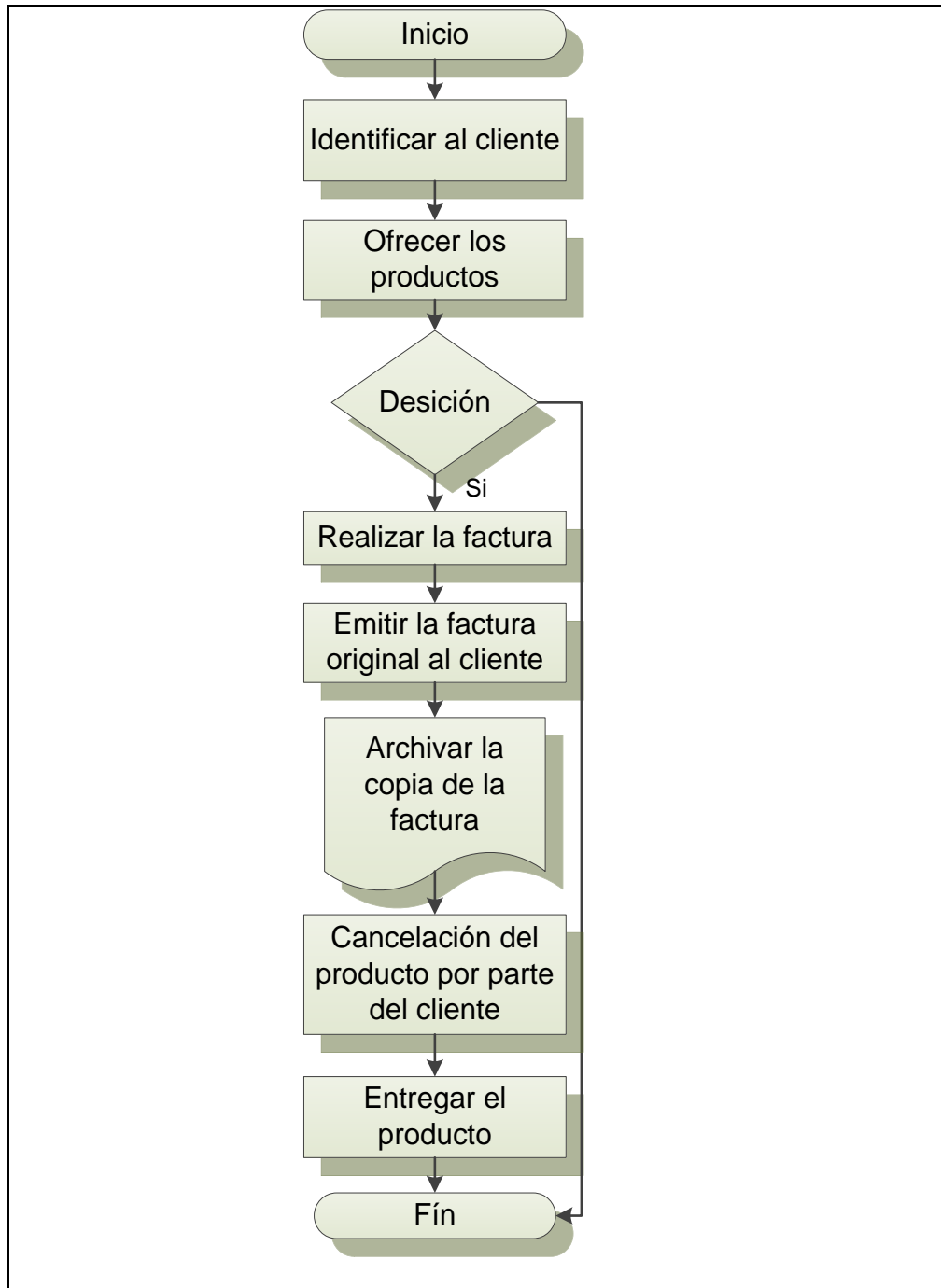
<b>Actividades:</b>
---------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar al cliente.</li><li>• Ofrecer los productos de la empresa al cliente.</li><li>• Realizar la factura.</li><li>• Emitir la factura al cliente.</li><li>• Archivar la copia de la factura.</li><li>• Cancelación del producto por parte del cliente.</li><li>• Entregar el producto al cliente.</li></ul> |
|--|

## EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS**

**MANUAL DE PROCESOS**

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Cargo:** Embalador

**Procedimiento:** Empacar los productos

**Objetivo:**

Entregar adecuadamente los productos.

**Actividades:**

- Disponibilidad de la mercadería.
- Empacar la mercadería.

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



## EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS

### MANUAL DE PROCESOS

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Cargo:** Reciclador

**Procedimiento:** Recolección de los desechos sólidos.

#### Objetivo:

Este procedimiento está diseñado para disminuir la contaminación.

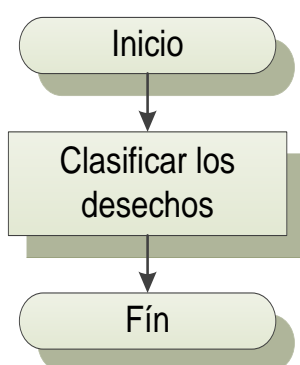
#### Actividades:

- Clasificar los desechos.

## EMPRESA COMERCIALIZADORA DE RESIDUOS

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Día	Mes	Año	Hora	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- Mediante el análisis realizado, se detectó que la empresa recicladora de desechos no cuenta con un plan estratégico, el mismo que ayude al desarrollo adecuado de la empresa.
- En la empresa comercializadora de residuos se determinó que existen falencias en el proceso de producción y cuenta con un personal que posee poca experiencia en cada uno de los puestos asignados.
- La empresa comercializadora de residuos es importante en el entorno, debido que ayuda a mejorar el medio ambiente de nuestra ciudad, eliminando la contaminación a través del reciclaje.



- El material reciclado se puede utilizar como materia prima para la elaboración de un nuevo producto y de esta manera se obtiene un beneficio de carácter económico que ayuda a la economía de los hogares más vulnerables.
- Las industrias del reciclaje han desarrollado debido a varios factores de tipo económico, social, político y cultural, puesto que en la actualidad el reciclaje ha vuelto una actividad que va creciendo cada vez más.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Implementar un plan operativo en la empresa comercializadora de residuos es muy importante puesto que ayuda al desarrollo adecuado y al cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Diseñar un manual de procesos el mismo que permita a los empleados realizar adecuadamente cada una de las actividades o tareas que sea encomendada en la empresa.
- Realizar capacitaciones constantes al personal de la empresa comercializadora de residuos con el objetivo de que el trabajo sea eficiente y lograr mayor rentabilidad en la empresa.

- Es importante seguir fomentando el reciclaje, para de esta manera reducir la contaminación en nuestra ciudad para contar con un medio ambiente saludable con bajo porcentaje de contaminación.
- La empresa comercializadora de residuos debe seguir generando más fuentes de empleo con el fin de mejorar la situación económica de las personas que poseen bajos recursos.

## Bibliografía

- Almeida, P. (2010). *Conceptos básicos de análisis financiero*. Universidad Tecnológica América.
- Ansola, S. (2002). *Fundamentos teóricos sobre gestión de talento humano y administración*.
- Astudillo Vanegas, D., & Gómez Bravo, A. (2011). *DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE*. Cuenca-Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Aula Virtual. (18 de 08 de 2010). [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co). Recuperado el 2013, de [www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/.../instructivo.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/.../instructivo.doc)
- BCE. (01 de 01 de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de Banco Central del Ecuador: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE. (01 de 01 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 07 de 03 de 2014, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BELLO, G. (2007). *Operaciones Bancarias en Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Beltrán, G. (7 de Diciembre de 2009). *Consultoría estratégica y coaching de negocios*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de ¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico?: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- BELTRAN, G. (7 de Diciembre de 2009). *Consultoría estratégica y coahing de negocios*. Recuperado el 03 de Junio de 2014, de ¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico?: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- BELZ, F. (2013). *Marketing de Sostenibilidad*. Barcelona: Profit.
- BERNARDO CARRASCO, J. (2004). *Una didáctica para hoy*. Madrid.

- Bernardo Carrasco, J. (2004). *Una didáctica para hoy*. Madrid.
- Camacho, R. (2010). *Planeacion, Operacion y Evaluacion de competencias del estudiante*. Mexico: S.T. Editorial.
- Camisaza, E. (2010). *Metodología y plan estrategico de las organizaciones comunitarias*. Buenos Aires: Cenoc.
- CARNEIRO, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna*. Madrid: ESIC Editorial.
- Carranza, J. (2013). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS AL COLEGIO FISCAL "ISMAEL PROAÑO ANDRADE", EN LA PARROQUIA DE TAMBILLO*. Quito: Univercidad Central del Ecuador.
- CASADO, A. B. (2010). *Introducción al Merketing*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Cerda, L. J. (2000). *El manual como ayuda profesional*. Estados Unidos: INFOTEP.
- CHAVARRÍA, H. (2001). *Factores No Económicos de la Competitividad*. San José: IICA.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeacion estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: McGrawHill.
- Ciclo Básico de Procedimientos de Datos*. (15 de Junio de 2010). Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://elblogdemercado.wordpress.com/2010/06/15/ciclo-basico-de-procesamiento-de-datos/>
- Domínguez, L. F. (18 de marzo de 2008). *Administración de empresas agropecuarias* . Recuperado el 09 de enero de 2014, de <http://admluisfernando.blogspot.com/>
- DYM. (02 de 07 de 2008). <http://www.disenoymercado.com/informacion.php?seccion=13&subopc=22>, . Recuperado el 11 de 03 de 2014, de <http://www.disenoymercado.com/informacion.php?seccion=13&subopc=22>,
- El Comercio. (19 de 11 de 2013). *Convenios de Reciclaje en Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Ferrel O.C., H. G. ( 2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* . Cuarta Edición, pag 243.
- FLORES, R. (2004). *La comercialización en grande con los pequeños es posible*.
- Frances, A. (2006). *Estratégias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*.
- FRANCES, A. (2006). *Estratégias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (Primera ed.).
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- FREDERIK, E. (2002). *Guía Básica de Términos Económicos*. I Edición.
- GARCÍA, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Gobernacion de Magdalena. (22 de 11 de 2008). <http://www.magdalena.gov.co>. Recuperado el 2013, de [http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)
- Gomez, G. (2008). *Planeacion y Organizacion de Empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Guagrilla, D. (2013). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS ASPECTOS OPERATIVO Y FINANCIERO EN LA JUNTA AUTÓNOMA DE AGUA POTABLE DEL BARRIO LALAGACHI ALTO, PARROQUIA RURAL DE CHECA, CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA*. Quito: Univewrsidad Central del Ecudor.
- Herrera, H. (8 de enero de 2014). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>
- Hoy. (23 de 11 de 2013). <http://www.hoy.com.ec/especiales2013/reciclaje/>. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/especiales2013/reciclaje/>
- HUNGER, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

- Inc, T. G. (2000). *Bellows, Jeannie, Activity Diagrams and Operation Architecture*. USA: Castek.
- INEC. (Julio de 2012). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 09 de enero de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Inec. (11 de 11 de 2013). *ww.inec.ec*. Recuperado el 12 de 01 de 2014, de [ww.inec.ec](http://ww.inec.ec)
- INEC. (01 de 01 de 2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 07 de 03 de 2014, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=35](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=35)
- ISEADE. (2012). *Manul financiero par contribuir la gestión de cobro*. México: UNAM.
- ITESCAM. (2003). *Capacidad organizativa*. Ambato- Ecuador: closed.
- JuanGahan. (2010). Mexico: Punto de lectura.
- Kloter, P. (2010). Marketing. Medellin: McGrawHill.
- Koontz, H. (19998). *Fundamentos de la administración de empresas* . ANUIES.
- KOTLER, P. (2003). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ley de las juntas administradoras de agua potable y alcantarrillado, 33-27 (Consejo Supremo de Gobierno 28 de mrzo de 1979).
- Machado, E., & Bonilla, Á. (2011). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE CONTABILIDAD*. Riobamba-Ecuador: Escuela Superir Politécnica del Chimborzo.
- Magdalena, G. d. (16 de julio de 2013). *Magdalena .gov*. Obtenido de [http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)
- MALAGÓN LONDOÑO, G. (2006). *Garantía de calida en salud* (Segunda ed.). Bogotá.
- Martinez Pedros, D. y. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid.

- MARTINEZ PEDROS, D. y. (2012). *Metas estratégicas* . Madrid.
- MARTÍNEZ, D. (2012). *Análisis Interno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Max-Neef. (2010). Matrices de analisis multiple. Bogota: LatinWork.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Política organizacional*. Recuperado el 19 de Junio de 2014, de Concepto y esquema en la empresa: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>
- Melgar Callejas, J. (2002). *Los manuales son documentos escritos que concentran en forma ordenada una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deber*. El Salvador: UFG Editores.
- MIDUVI. (1997). Ley de Aguas y Alcantarrillado. *Consideraciones* , 1.
- MIDUVI. (2012). Ley de de Juntas De Agua Potable . *MIDUVI*, 12-20.
- Miduvi. (2012). Ley de Juntas Administradoras de agua potable y alcantarillado. Cuenca: IGM.
- Ministerio del Ambiente. (06 de 01 de 2013). <http://www.ambiente.gob.ec/mae-impulsa-politica-de-reciclaje-de-celulares-en-ecuador/>. Recuperado el 12 de 04 de 2014, de <http://www.ambiente.gob.ec/mae-impulsa-politica-de-reciclaje-de-celulares-en-ecuador/>
- Ministerio ode Finanzas. (2013). *Normativas Del Sistema De Administración Financiera del Sector Público*. Quito: Ministerio de Finazas.
- MIZQUIZ. (05 de Diciembre de 2010). *Principios y valores empresariales*. Recuperado el 03 de Junio de 2014, de Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Princip%C3%ADos-y-Valores-Empresariales/1253647.html>
- Molina, A. (2012). *Tesis DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y DE COMERCIALIZACION DE*

*INDUSTRIAL PRODUCTOS EL “CHINITO” EN LA CIUDAD DE IBARRA.*  
Ibarra: UTN.

Montero, M. B. (2012). *DISEÑO DE UN SISTEMA CONTABLE FINANCIERO APLICADO A*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

MTSA. (octubre de 2005). *MTSA*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.4791-G216d/338.4791-G216d-Cap%EDtulo%20II.pdf>

Muro, P. (2010). El concepto "cliente interno-proveedor interno". Madrid: Limusa.

OLVERA, R. M. (2006). *Una mirada al concepto de pobreza*. México: Libros en Red.

ORTÍZ, O. (2007). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. México: Facultad de Economía UNAM.

Paola Reyes. (19 de 04 de 2011). <http://historiadelbloqueocomercial.blogspot.com>. Recuperado el 2013, de [http://historiadelbloqueocomercial.blogspot.com/2011\\_04\\_01\\_archive.html](http://historiadelbloqueocomercial.blogspot.com/2011_04_01_archive.html)

PARÍS, F. (2005). *La Planificación Estratégica*. Barcelona: Paidotribo.

PARKIN, M. (2007). *Macroeconomía*. México: Pearson Educación.

Perspectiva Economica. (11 de 12 de 2013). <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>. Recuperado el 17 de 01 de 2014, de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>

Poderes. (17 de 01 de 2014). <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>

Política de agua potable y saneamiento, 629 (MIDUVI-Sub secretaría de agua potable y saneamiento 30 de julio de 2002).

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Lima: McGrawHill.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de Sectores Industriales y Competencia*. Medellín: McGrawHill.



- Porter, M. (2010). *Las Fuerzas de Porter*. Cali: McGrawHill.
- Porter, M. (30 de Enero de 2012). *Web y empresas*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Porter, M. (30 de Enero de 2012). *Web y empresas*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- RAMÍREZ, E. (2004). *Proyectos de inversión competitivos*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.
- Ros Orta, S. (2006). *La empresa de jardinerías y paisajismo* (Tercera ed.). Madrid.
- Stoner, J. (2007). *“Conceptos básicos de la Administración*. Bogotá.
- THOMPSON, I. (07 de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 21 de 05 de 2013, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- THOMPSON, P. (2003). *Administración estratégica*.
- Thompson, P. (2003). *Administración estratégica*.
- Universidad San Francisco de Umich. (2002). *Text de Finanzas I*. Umich.
- Universidad San Francisco de Gavidia. (febrero de 2010). *UFG*. Recuperado el 09 de enero de 2014, de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/660-M357d/660-M357d-GBA.pdf>
- Valle, A. d. (2005). *CONTROLES APLICADOS EN EL FLUJO NORMAL DE* . Guatamarre: Universidad de Oriente.
- Verdoy, P., Mahíques, J., Sagasta, S., & Prades, R. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones*. Universidad Jume.
- VERTICE, E. (2008). *Dirección estratégica*. España.
- Vértice, E. (2008). *Dirección estratégica*. España.
- Villegas, H. (2001). *Curso de Finanzas y Derecho Financiero Tributario*. depalma: Buenos Aires.

Yepes, G., Gómez, B., & Carvajal, E. (2002). *Plan Nacional del Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico*. Quito: MIDUVI- SUBSECRETARÍ DE AGUA POTABLE Y SANAMIENTO.

ZABALA SALAZAR, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera ed.). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

# ANEXOS

<p style="text-align: center;"><b><u>Entrevista al Gerente General</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Formato # 1</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Identificar clientes externos e internos de la empresa según el criterio del Gerente General.</p>	
1. ¿Quiénes considera usted que son sus clientes externos?	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
2. A su criterio, ¿conoce cuáles son las expectativas de sus clientes (compradores) con relación a su empresa?	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
3. En cuanto a sus clientes externos, ¿qué espera usted de cada uno de ellos?	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
4. ¿Cuántos miembros actualmente conforman la empresa?	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>

5.	<p>¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
6.	<p>En cuanto a los miembros que conforman la empresa, ¿conoce cuáles son sus expectativas dentro de la misma?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

## Anexo 2

Elaborado por: Jessica Román

<b><u>Entrevista al Gerente General</u></b>	
<b>Formato # 2</b>	
<b>Objetivo:</b> Identificar según el criterio del gerente, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.	
1. Identifique oportunidades y amenazas de los siguientes entornos:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entorno político</li><li>▪ Entorno económico</li><li>▪ Entorno social</li><li>▪ Entorno ambiental</li><li>▪ Entorno legal</li><li>▪ Entorno competitivo</li></ul>
2. Identifique cuales son las fortalezas y debilidades de los siguientes departamentos de su organización:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Contabilidad y Finanzas</li><li>▪ Gerencial General</li><li>▪ Recursos Humanos</li></ul>

### ANEXO 3

Elaborado por: Jessica Román

Fuente: Proveedores

#### **ENCUESTA PROVEEDORES**

Nombre del Proveedor:	Fecha:
-----------------------	--------

Gracias por realizar la encuesta de satisfacción y expectativas del proveedor. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.

**Objetivo:** El objetivo de esta encuesta es medir el nivel de satisfacción de los proveedores y conocer las expectativas más importantes que tienen los mismos.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

5 → muy de acuerdo
4 → de acuerdo
3 → indiferente
2 → en desacuerdo
1 → nada de acuerdo

PREGUNTA	5	4	3	2	1
1. Es importante que la empresa mantenga una relación de fidelidad con su proveedor					
2. El tiempo de pago se ha efectuado con puntualidad.					
3. El tipo de transporte de la empresa está acorde a los materiales adquiridos.					
4. El tiempo de respuesta a nuestras necesidades y/o problemas ha sido eficiente y efectivo					
5. Existe continuidad en el consumo de sus productos.					
6.- En cuanto a sus prestaciones, está de acuerdo con el lugar asignado para retirar el material					
7.- Ha mejorado el despacho de material					

conforme a sus necesidades de stock					
8.- La empresa presenta la identificación de su personal, requerida para el despacho de sus servicios.					

---

***FIN DE LA ENCUESTA.*** Muchas gracias por su colaboración.



**ANEXO 4**

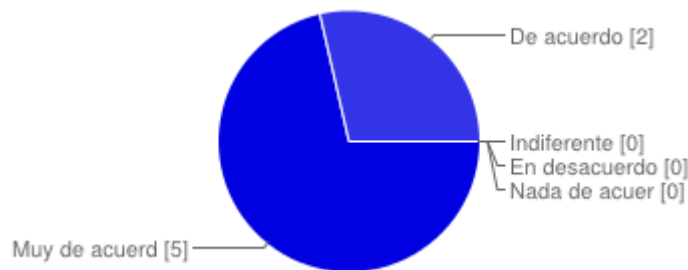
Elaborado por: Jessica Román

Fuente: Encuesta Proveedores

**TABULACION DE RESULTADOS**

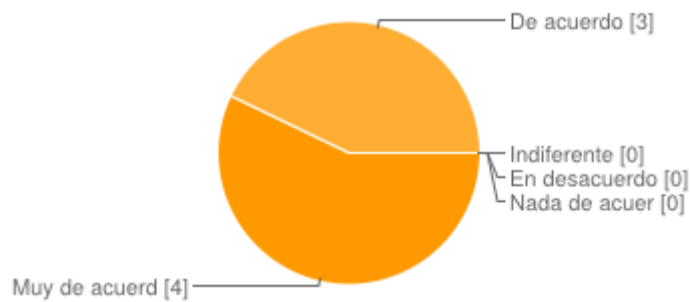
**TOTAL ENCUESTADOS: 7**

**1.- Es importante que la empresa mantenga fidelidad con su proveedor.**



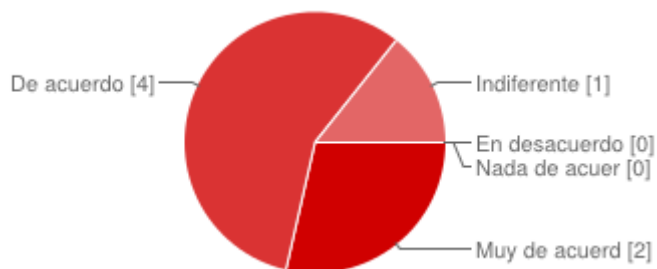
Muy de acuerdo	5	71%
De acuerdo	2	29%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%

## 2.- El tiempo de pago se ha efectuado con puntualidad.



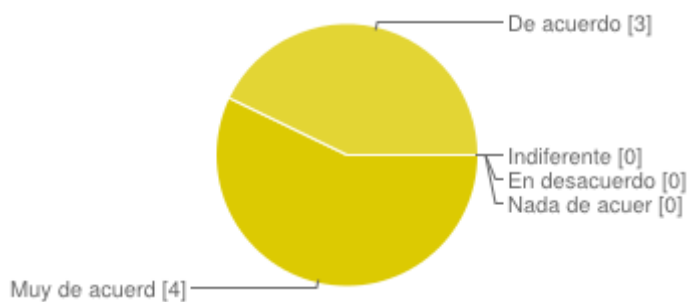
Muy de acuerdo	4	57%
De acuerdo	3	43%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%

## 3.- El tipo de transporte de la empresa está acorde a los materiales adquiridos.



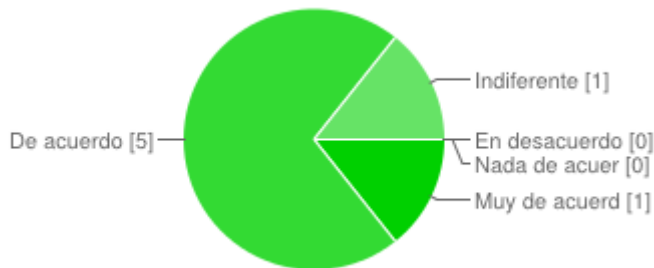
Muy de acuerdo	2	29%
De acuerdo	4	57%
Indiferente	1	14%
En desacuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%

**4.- La empresa ha mostrado solidez, honestidad y respeto.**



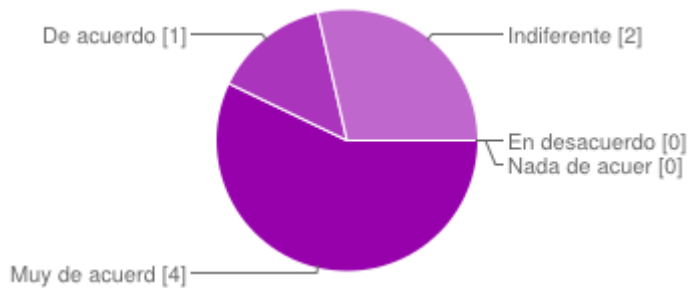
Muy de acuerdo	4	57%
De acuerdo	3	43%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%

**5.- Existe continuidad en el consumo de sus productos.**



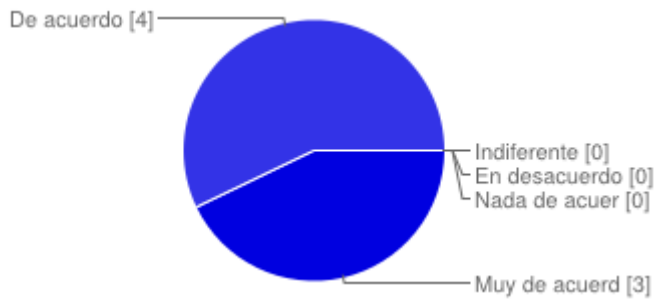
Muy de acuerdo	1	14%
De acuerdo	5	71%
Indiferente	1	14%
En desacuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%

**6.- El tiempo de respuesta a nuestras necesidades y/o problemas ha sido eficiente y Efectivo.**



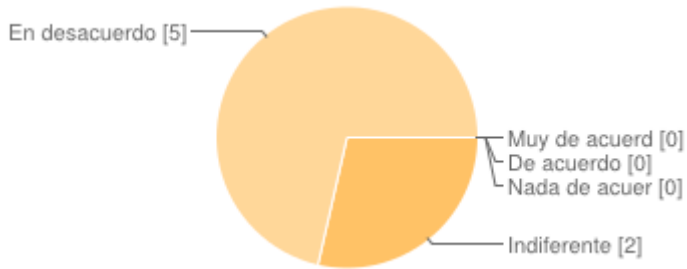
Muy de acuerdo	<b>4</b>	57%
De acuerdo	<b>1</b>	14%
Indiferente	<b>2</b>	29%
En desacuerdo	<b>0</b>	0%
Nada de acuerdo	<b>0</b>	0%

**7.- Ha mejorado el despacho de material conforme a sus necesidades de stock.**



Muy de acuerdo	<b>3</b>	43%
De acuerdo	<b>4</b>	57%
Indiferente	<b>0</b>	0%
En desacuerdo	<b>0</b>	0%
Nada de acuerdo	<b>0</b>	0%

**8.- La empresa presenta la identificación adecuada de su personal, requerida para el despacho de sus servicios con los proveedores.**



Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	2	29%
En desacuerdo	5	71%
Nada de acuerdo	0	0%